Dr. Hj. Radlyah Hasan Jan, M.Si

PENGARUH KERJA di PTKIN

(Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

MANADO

SULAWESI UTARA – INDONESIA

PENGARUH KERJA *di* PTKIN

(Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)

Dr. Hj. Radlyah Hasan Jan, M.Si

PENGARUH KERJA di PTKIN

(Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)

Distributor buku, Penerbit & Percetakan
THE BEST SOLUTION

PENGARUH KERJA di PTKIN

(Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)

© Dr. Hj. Radlyah Hasan Jan, M.Si

ISBN : 978-623-7313-55-7

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Rights Reserved

Editor : Maulana 'Ainul Yaqin
Penata Letak : Ahmad Bahaudin
Perancang Sampul : Ahmad Bahaudin
Pracetak : Rizki Madjid

Diterbitkan Oleh:
CV. ISTANA AGENCY
Istana Publishing
Jl. Nyi Adi Sari Gg. Dahlia I, Pilahan KG.I/722 RT 39/12
Rejowinangun-Kotagede-Yogyakarta

0851-0052-3476 istanaagency09@gmail.com
0857-2902-2165 istanaagency
istanaagency www.istanaagency.com

Cetakan Pertama, April 2020
xii + 148 halaman; 15,5 x 23 cm

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wa Taala atas Rahmat dan InayahNya penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Dalam penyusunan buku ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan. Buku ini dapat diselesaikan berkat bantuan, bimbingan dan kerjasama dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapakan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. H. Murdifin Haming, SE, M.Si, Ph.D (Alm), selaku Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMI Makassar.
2. Delmus Puneri Salim, M.A, M.Res, Ph.D selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Manado.
3. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI selaku Wakil Rektor Bid. Akademik dan Pengembangan Lembaga Institut Agama Islam Negeri Manado yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.

4. Para Rektor/Ketua STAIN, IAIN dan UIN di Wilayah Indonesia Timur, yang sudah mengizinkan penulis untuk mendapatkan data.
5. Para Kabag Administrasi STAIN, IAIN dan UIN di Wilayah Indonesia Timur, yang sudah membantu penulis untuk mendapatkan data dan informasi.
6. Para Tenaga Kependidikan STAIN, IAIN dan UIN di Wilayah Indonesia Timur telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi dan mengembalikan angket sebagai bahan deskripsi untuk diolah sehingga dapat diterbitkan buku ini.
7. Kedua Orang tua, Ibunda Tercinta Almh. Hj. Zaenab Rumiki dan Ayahanda Prof. H. Hasan Jan, SE, yang telah memberikan dukungan dan Doa.
8. Suami dan anak-anak tercinta yang selalu memberikan dukungan, semangat dan Doa sehingga seluruh aktivitas dan cita-cita dapat tercapai.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, menjadi sumber pengetahuan dan Keberkahan..Aamiin.

Manado, April 2020
Penulis

Dr. Radlyah Hasan Jan, SE, M.Si

Pengantar Penerbit

Segala puji bagi Tuhan yang Maha Esa. Sudah jamak diketahui, perguruan tinggi adalah tulang punggung kebangsaan kita. Semua 'stok' ide/gagasan juga temuan-temuan riset yang berguna bagi bangsa dan negara disuplai dari perguruan tinggi. Salah satu sistem yang turut serta mendorong adalah 'tekanan' dari negara agar setiap kampus meningkatkan kualitas maupun kuantitas publikasi ilmiah mereka.

Namun, perguruan tinggi tidak dihuni oleh robot-robot yang tidak memiliki jiwa. Para personalia perguruan tinggi adalah manusia biasa, yang memiliki jiwa dan raga. Apabila raganya tidak sehat sekalipun jiwanya kuat, maka kualitas kerjanya menurun. Begitupun sebaliknya. Untuk itu, keseimbangan jiwa dan raga sangat menentukan kualitas kerja personalia.

Buku ini hadir untuk mengulas panjang lebar tentang urgensi kompetensi pegawai, motivasi di lingkungan kerja, komitmen organisasi pada tujuan dan proses, serta analisa komprehensif dalam menganalisa kinerja para pegawai. Semua aspek ini dibahas di Bab III, sedangkan pengaruhnya terhadap kualitas kerja ada pada Bab IV.

Penerbit berterimakasih besar terhadap semua pihak yang telah mempercayakan naskah akademik dan ilmiah ini pada kami, terlebih kepada pihak Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah IAIN Manado. Buku ini merupakan karya yang penting bagi siapa pun, terlebih bagi para pemegang kebijakan-kebijakan strategis di PTKIN yang ingin meningkatkan kualitas kerja pegawai, organisasi, dan mempercepat pencapaian idealisme atau visi-misi lembaga.

Yogyakarta, April 2020

Penerbit

Daftar Isi

KATA PENGANTAR ..... **V**
PENGANTAR PENERBIT ..... **VII**
DAFTAR ISI ..... **IX**

BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Peran Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri 1
B. Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan Publik 5
C. Masalah Kinerja Pegawai PTKIN 7

BAB II SEJARAH PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM **9**
1. Perkembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam Negeri di Indonesia 15
   a. Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) 15
   b. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) 15
   c. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) 16
   d. Universitas Islam Negeri (UIN) 17
2. Perkembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam Negeri di Indonesia Timur 17
   a. Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar 17
   b. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Amai Gorontalo 20

c. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ambon 21
d. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu 21
e. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo.....22
f. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado 23
g. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari 24
h. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ternate 25
i. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-Pare ... 25
j. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Watampone 26
k. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sorong...26
3. Manajemen Perguruan Tinggi 27
4. Manajemen Area Fungsional 31

BAB III PENGARUH KERJA.....49

A. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kerja 49
1. Kompetensi Pegawai 49
2. Manfaat Kompetensi.....62
3. Motivasi 64
4. Lingkungan Kerja.....79
5. Komitmen Organisasi 84
6. Kinerja Pegawai.....85

BAB IV ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KERJA.....97

Analisis Data Faktor yang mempengaruhi Dengan SEM 99
A. Pembahasaan Hasil Penelitian 105
1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi..... 105
2. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi..... 108

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi..... 111
4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai..... 114
5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai..... 117
6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai... 121
7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai 124

B. Temuan Penelitian 127

BAB V KESIMPULAN.....131

DAFTAR PUSTAKA.....133

BIODATA PENULIS 147

Islam mengajarkan empat landasan untuk mengembangkan manajemen, yaitu: kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian.
Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama tersebut agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal
Dr. Hj. Radiah Hasan Jan, M.Si

BAB I

PENDAHULUAN

A. Peran Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri

Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor dan program profesi serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan Bangsa Indonesia. Fungsi dan Peran Perguruan Tinggi adalah (1) wadah pembelajaran mahasiswa dan masyarakat, (2) wadah pendidikan calon pemimpin bangsa, (3) pusat pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, (4) pusat kajian kebajikan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran dan, (5) pusat pengembangan peradaban bangsa, Fungsi dan peran Perguruan Tinggi dilaksanakan melalui kegiatan Tridharma yang ditetapkan dalam statuta Perguruan

Tinggi. Bentuk perguruan tinggi terdiri dari Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik, Akademi dan Akademi Komunitas.[1]

Pada tataran praktis bangsa Indonesia juga tidak terlepas dari persaingan antarbangsa di satu pihak dan kemitraan dengan bangsa lain di pihak lain. Oleh karena itu, untuk meningkatkan daya saing bangsa dan daya mitra bangsa Indonesia dalam era globalisasi, diperlukan Pendidikan Tinggi yang mampu mewujudkan dharma pendidikan, yaitu menghasilkan intelektual, ilmuwan dan/atau profesional yang berbudaya, kreatif, toleran, demokratis, dan berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran demi kepentingan bangsa dan umat manusia. Dalam rangka mewujudkan dharma Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, diperlukan Pendidikan Tinggi yang mampu menghasilkan karya Penelitian dalam cabang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang dapat diabdikan bagi kemaslahatan bangsa, negara, dan umat manusia.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, harus memiliki otonomi dalam mengelola sendiri lembaganya. Hal itu diperlukan agar dalam pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di Perguruan Tinggi berlaku kebebasan akademik dan mimbar akademik, serta otonomi keilmuan. Dengan demikian Perguruan Tinggi dapat mengembangkan budaya akademik bagi Sivitas Akademika yang berfungsi sebagai komunitas ilmiah yang berwibawa dan mampu melakukan interaksi yang mengangkat martabat bangsa Indonesia dalam pergaulan internasional.

---

[1] Undang-Undang Nomor : 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 ayat 2, Bab IV Perguruan Tinggi bagian kesatu tentang Fungsi dan Peran Perguruan Tinggi pasal 58 dan pasal 59 ayat (1).

Perguruan Tinggi sebagai garda terdepan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, dengan mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteran umum dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Pendirian Pendidikan Tinggi Islam merupakan mata rantai dari sejarah perjuangan umat Islam Indonesia sejak awal abad ke 20. Perjuangan itu dimulai dari kesadaran seluruh umat islam, terutama organisasi-organisasi islam yang muncul pada perempat pertama abad ke 20. Kesadaran ini memperkuat pentingnya pendirian dan perbaikan sistem Pendidikan Islam.

Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan bertujuan untuk : (a) meningkatkan akses pendidikan tinggi keagamaan, (b) meningkatkan daya jangkau pemerataan dan sebaran pendidikan tinggi kegamaan, dan (c) meningkatkan mutu dan daya saing penyelenggaraan pendidikan tinggi keagamaan. Pada pasal 4 dijelaskan bahwa perubahan bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan meliputi : (a) Sekolah Tinggi menjadi Institut, (b) Institut menjadi Universitas dan (c) Penggabungan dari dua Perguruan Tinggi Keagamaan atau lebih menjadi Sekolah Tinggi/Institut/ Universitas.[2]

Upaya menjadikan Lembaga Pendidikan Tinggi Islam sebagai sebuah perusahaan publik, Lembaga Pendidikan Tinggi Islam harus memiliki kualitas manajemen yang efektif, efisien dan professional. Lembaga Pendidikan Tinggi Islam diarahkan untuk menghasilkan cendekiawan musa islam yang memiliki pandangan ajaran islam yang luas, holistic, bersikap rasional, professional,

[2] Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 15 Tahun 2014 tanggal 18 Juni 2014, pada Bab II, Pasal 2

berbudi pekerti luhur dan mengaplikasikannya sesuai dengan perkembangan zaman serta mampu mengembangkan dan mengamalkan ilmu dan keahliannya dengan menjadikan ajaran islam sebagai pedoman perilaku kesehariannya, baik sebagai anggota masyarakat maupun sebgai ilmuwan di tengah-tengah masyarakat.[3]

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia terdiri dari UIN (Universitas Islam Negeri) sebanyak 11 (sebelas) Perguruan Tinggi, IAIN (Institut Agama Islam Negeri) sebanyak 26 (dua puluh enam) Perguruan Tinggi dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) sebanyak 18 (delapan belas) Perguruan Tinggi. Sedangkan PTKIN yang terdapat di Wilayah Indonesia Timur adalah satu berbentuk universitas, yaitu Universitas Islam Negeri (UIN), yaitu UIN Alauddin Makassar. Perguruan Tinggi berbentuk Institut Agama Islam Negeri (IAIN), yaitu IAIN Manado, IAIN Sultan Amai Gorontalo, IAIN Ambon, IAIN Datukarama Palu, IAIN Ternate, IAIN Palopo & IAIN Qaimuddin Kendari, sedangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri yaitu STAIN Watampone, STAIN Pare-Pare, dan STAIN Al-Fatah Jayapura, dan STAIN Sorong.[4]

Tingkat persaingan yang semakin ketat dikalangan Pendidikan Tinggi di Indonesia mengisyaratkan perlunya daya saing bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri agar dapat memenangkan persaingan yang ada. Salah satu bentuk daya saing

---

[3] Fathul Jannah, Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Islam, Safiria Insania Press, 2009, Yogyakarta.

[4] Data Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama RI, 2015

yang harus dibentuk dan dimiliki Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri adalah kualitas layanan. begitu banyaknya perguruan tinggi, baik swasta maupun negeri, maka Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri harus berbenah diri agar dapat menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang unggul dan mampu bersaing. Kuncinya ialah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri memiliki kualitas yang didambakan masyarakat, khususnya masyarakat islam.

B. Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan Publik

Fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah kewajiban aparatur pemerintahan untuk memberikan layanan publik[5] yang memuaskan masyarakat. pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka ketentuan peraturan perundang-undangan. Terwujudnya kualitas layanan melalui Kinerja pegawai.[6]

Unsur pelaksana Administrasi pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) terdiri dari Bagian Administrasi Umum, Akademik dan Keuangan yang merupakan jabatan struktural yaitu eselon III.a dan eselon IV.a serta dibantu oleh staf, untuk Unsur Pelaksana Administrasi pada Institut Agama Islam

[5] Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/Kep/M. PAN/7/2003, Paragraf I, butir C, istilah pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

[6] Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004

Negeri (IAIN) terdiri dari : Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan, Kabag Umum dan humas, Kabag Akademik dan Kemahasiswaan, Kabag Perencanaan Keuangan, Kabag Ortala Kepegawaian dan Hukum, sedangkan Unsur Pelaksana Administrasi pada Universitas Islam Negeri (UIN) terdiri dari : Kepala Biro Administrasi umum dan Keuangan, Kabag Umum dan humas, Kabag Akademik dan Kemahasiswaan, Kabag Perencanaan Keuangan, Kabag Ortala Kepegawaian dan Hukum, masing-masing memiliki tugas pokok dan fungsi berdasarkan statuta.[7]

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerja dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.[8]

Berbagai upaya peningkatan kinerja telah dilakukan, namun masih saja menemui hambatan yang cukup besar, terutama dalam memenuhi tuntutan dosen, mahasiswa dan masyarakat, begitu juga dengan tuntutan dari dalam yaitu peningkatan kesejahteraan pegawai yang tidak boleh diabaikan termasuk pengembangan karir di masa datang.

---

[7] Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor : B/2718/M.PAN-RB/9/2012 tanggal 26 September 2012 tentang Penataan Organisasi dan Tata Kerja Perguruan Agama Negeri di lingkungan Kementerian Agama.

[8] Widodo, Suparno Eko, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pustaka Pelajar, 2015 Yogyakarta, Hal. 32

Sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri,tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.[9]

C. Masalah Kinerja Pegawai PTKIN

Permasalahan yang terjadi dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi keagamaan islam tidak lepas dari kinerja pegawai sebagai unsur pendukung utama antara lain Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja, Komitmen Organsasi dan Kinerja Pegawai Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur, pertanyaan yang muncul adalah (1) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur?, (2) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur?, (3) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur?, (4) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur?, (5) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur?, (6) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur? (7) Apakah Komitmen

[9] Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2009, Kencana Prenada Media Group, Jakarta: hal. 3

Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur? (8) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi? (9) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi? (10) Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi?

Untuk menjawab seluruh permasalahan perlu dilakukan analisis pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja, Komitmen Organsasi dan Kinerja Pegawai Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui pengujian dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model.*

BAB II

SEJARAH PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti sama, sedangkan sebenarnya mempunyai arti yang berlainan. Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menegah dijalur pendidikan sekolah. Sebaliknya perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.[1]

Perguruan Tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi dapat berbentuk akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut

[1] R.Eko Indrajit & R.Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, penerbit CV.Andi Offset, Yogyakarta, 2006, hal. 3

atau universitas. Pengertian masing-masing satuan pendidikan sebagai berikut :

1. Akademik, menyelenggarakan program pendidikan professional pada satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian tertentu.
2. Politeknik, Menyelenggarakan program pendidikan professional pada beberapa bidang pengetahuan khusus.
3. Sekolah Tinggi, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau professional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu.
4. Institut, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau professional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian yang sejenis.
5. Universitas, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau professional dalam beberapa disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian tertentu.[2]

Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor dan program profesi serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan Bangsa Indonesia. Pada Bab IV Perguruan Tinggi bagian kesatu tentang Fungsi dan Peran Perguruan Tinggi pasal 58 menjelaskan: (1) perguruan tinggi melaksanakan fungsi dan peran sebagai wadah pembelajaran

[2] Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

mahasiswa dan masyarakat dan wadah pendidikan calon pemimpin bangsa, pusat pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, pusat kajian kebajikan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran dan pusat pengembangan peradaban bangsa, (2) Fungsi dan peran Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui kegiatan Tridharma yang ditetapkan dalam statuta Perguruan Tinggi[3]

Perguruan Tinggi memiliki peran dan fungsi strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, yakni memiliki pengetahuan dan penguasaan teknologi, bersifat adaptif, kreatif, inovatif dan kepribadian. Peran dan Fungsi Strategis hanya dapat terwujud dengan melakukan *up grading* terhadap sistem dan membuat berbagai program kebijakan yang bersifat konstruktif, adaptif seirama dengan dinamika masyarakat.[4]

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan dan pengajaran harus memegang teguh nilai-nilai yang luhur dalam mengemban visi dan misinya. Perguruan Tinggi perlu memperhatikan keterkaitan antara kebutuhan kompetensi lulusan untuk industri dan masyarakat, keterbukaan terhadap teknologi baru untuk pemahaman suatu keilmuwan, serta perencanaan dan pembaharuan sistem pendidikan dan kurikulum untuk dapat menjawab perubahan dan perkembangan sains dan teknologi. Berbagai isu Perguruan Tinggi telah mencuat seiring dengan

---

[3] Undang-undang R.I. Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 ayat 2

[4] Darwis dkk, Peningkatan Kualitas Sistem Pendidikan Tinggi Agama Islam, Analisis terhadap kebijakan STAIN Samarinda menuju konversi kelembagaan.

perjalanan waktu dan perkembangan masalah dalam masyarakat dan industri. Untuk pendidikan teknik mesin, ada 3 isu yang telah diangkat serta berbagai interaksi Perguruan Tinggi dengan industri sehingga pendidikan teknik menjadi lebih bermakna

1. Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD sebagaimana diundangkan pada Pasal 49 UU Sisdiknas.
2. Akan sia-sia, manakala tata kelola yang diterapkan tidak berkualitas dan ini akan menyebabkan capaian yang diperoleh tidak maksimal. Sejalan dengan perkembangan dan perubahan bentuk organisasinya Perguruan Tinggi dipandang perlu untuk menerapkan good corperate governance
3. Pemerintah Indonesia lewat Kementerian Pendidikan Nasional telah memberikan rambu-rambu dalam bentuk Undang-Undang dan peraturan untuk memberikan pedoman umum kepada Perguruan Tinggi.[5]

Berbagai unsur Perguruan Tinggi harus dikonsolidasikan dan diberdayakan untuk pengembangan dan peningkatan pelayanan sehingga sukses dalam mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Kualitas program akademik, kualitas sumber daya manusia (SDM), kualitas sarana prasarana, dan suasana serta atmosfir akademik merupakan unsur-unsur strategis yang harus menjadi perhatian utama dalam tata kelola. Peningkatan kualitas

[5] I Made Astina, Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Dosen dan Mahasiswa, Seminar Nasional Teknik Mesin X Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik UB.

unsur-unsur tersebut harus didukung dengan metode yang realistis yaitu tata kelola yang baik.

Sejarah perguruan tinggi di Indonesia bermula dengan didirikannya beberapa pendidikan tinggi oleh kolonial belanda, sebagai salah satu bentuk politik etis bagi kalangan bangsawan dan priyayi di negeri ini. Pada sekitar tahun 1920-an. Pemerintah Belanda mendirikan Technische Hoogeschool (Sekolah Tinggi Teknik-kini menjadi Institut Teknologi Bandung) pada tahun 1920 di Bandung, Rechts Hoogeschool (Sekolah Tinggi Hukum) di Jakarta pada tahun 1924, dan Geneeskundige Hoogeschool (Sekolah Tinggi Kedokteran) yang berdiri di Jakarta pada tahun 1927. Tentunya, Lembaga-lembaga pendidikan tinggi tersebut hanya ditujukan bagi anak-anak elit priyayi, agar mereka mendapatkan kesempatan untuk masuk meningkatkan ilmu pengetahuannya. Sementara bagi kalangan rakyat Indoneia secara umum, kesempatan itu sangatlah kecil, apalagi bagi umat Islam.[6]

Berdasarkan hal tersebut, maka umat Islam melalui beberapa mulai mewacanakan keinginannya untuk mendirikan sebuah perguruan tinggi menemukan momentumnya ketika hal tersebut diajukan Satiman sebagai salah satu agenda Kongres al-Islam II yang diadakan Majelis Islam A'la Indonesia (MIAI) pada tahun 1939. Selesai Kongres, kemudian diawali dengan didirikannya IMS (Islamiche Medelbare School) di Solo disertai naik-turun bahkan penutupan mengingat suasana perang ketika itu. Namun, melalui Panitia Perencanaan Sekolah Tinggi Islam (STI) yang dikomandani Mohammad Hatta dan juga K.H.A Wahid Hasyim,

---

[6] Karel A.Steenbrink. Pesantren, Madrasah, Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern. 1994, PT. Pustaka LP3ES. Jakarta. Hal. 19

K.H Mas Mansur dan M. Natsir maka STI kemudian secara resmi dibuka pada tanggal 27 Rajab 1364 (8 Juli 1945) di Jakarta Prof. Abdul Kahar Mudzakir sebagai pemimpin.[7]

STI tersebut didirikan untuk melahirkan sosok yang menguasai ilmu umum dan agama sekaligus, sebagaimana yang dituturkan oleh Muhammat Hatta dalam pidatonya, "Di STI itu akan bertemu agama dengan ilmu dalam suasana kerjasama untuk membimbing masyarakat ke dalam kesejahteraan, maka, pendirian STI disadari sebuah tujuan untuk mencetak kader-kader intlektual yang menguasai agama, meminjam istilah Prof. Imam Suprayogo, perguruan tinggi Islam bercita-cita untuk melahirkan kader-kader ulama-intlektual. Mereka yang mumpuni dalam bidang umum (sains) namun juga mengusai Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam sebuah kesepatan, Imam Suprayogo mengegaskan bahwa "seorang intlektual juga harus ulama.[8]

Perguruan Tinggi Islam adalah Perguruan Tinggi di Indonesia yang pengelolaannya berada di bawah Kementerian Agama. Secara teknis akademis, pembinaan Perguruan Tinggi Islam Negeri dilakukan oleh kementerian Pendidikan Nasional sedangkan secara fungsional dilakukan oleh Kementerian Agama. Perguruan Tinggi Islam terdiri atas 3 (tiga) jenis yakni : Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).[9]

---

[7] Moh. Mahfud M.D, "Kendala-kendala Pendidikan Islami di UII", Setengah Abad UII (Yogyakarta : UII Press, 1987). 307-316

[8] Imam Suprayogo, Dirikanlah Pesantren di PTAI dalam http://kemenag.go,id/indek.php?a=berita&id=149412.

[9] *http://id.wikipedia.org)*diakses pada tanggal 13 Februari 2016

1. Perkembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam Negeri di Indonesia

a. Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA)

Setelah Indonesia mendapatkan pengakuan kedaulatan ditingkatan internasional maka pemerintah pun ikut mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN), dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1950 maka ditetapkanlah Fakultas Agama UII sebagai PTAIN pertama dengan jurusan Dakwah (sekarang Ushuluddin), Qa'da (Sekarang Syariah) dan Pendidikan (SekarangTarbiyah). Sedangkan di Jakarta, pemerintah juga mendirikan sebuah perguruan tinggi bernama Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) yang dibentuk pada tanggal 14 Agustus1950 dengan berdasarkan Penetapan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1950. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 1957 tanggal 1 januari 1957 tentang pendirian Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) yang dipimpin oleh Mahmud Yunus. Belajar di Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) selama 5 tahun yang dibagi pada dua tingkatan yaitu semi akademik dengan masa belajar 3 tahun dan tingkat akademik dengan masa belajar selama 2 tahun. Masing-masing tingkat terdiri atas 2 jurusan yaitu Jurusan Agama dan Jurusan Sastra Arab.[10]

b. Institut Agama Islam Negeri (IAIN)

Dekrit Presiden RI 5 Juli 1959 antara lain menegaskan kembali pada UUD 1945 dan Piagam Jakarta merupakan

[10] Rusminah, dkk, 2010, Perguruan Tinggi Agama Islam (UIN, IAIN, dan STAIN), dalam Insan Cedekia

satu kesatuan dengan konstitusi tersebut. Berdasarkan ketetapan menteri Agama nomor 41 Tahun 1959 dibentuk Panitia Perbaikan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri yang diketuai oleh Prof. Dr. RHA. Soenaryo. Kesepakatan yang diperoleh bahwa Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di Yogyakarta dan Akademik Dinas Ilmu Agama di Jakarta untuk menggabungkan kedua lembaga tersebut dengan nama Institut Agama islam Negeri "Al-Jami'ah Al-Islamiyah Al-Hukumiyah". Dengan demikian diterbitkan Peraturan Presiden RI Nomor 11 Tahun 1960 tentang pembentukan Institut Agama Islam Negeri. Peraturan tersebut resmi berlaku mulai tanggal 9 Mei 1960. Sejak Tahun 1960, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) telah berkembang sampai ke daerah dan masih merupakan cabang dari IAIN Yogyakarta. Seiring dengan perkembangannya IAIN mendirikan cabang sendiri. IAIN ini memiliki Fakultas di beberapa daerah, salah satunya IAIN Alauddin Makassar yang memiliki Fakultas di Makassar tetapi juga memiliki Fakultas yang sama di Palu, Ternate, Gorontalo, Palopo, Ambon, Kendari dan Manado, demikian juga dengan IAIN yang lain yang tersebar di seluruh Indonesia.

c. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN)

Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 2 Maret 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), dengan diterbitkan surat keputusan tersebut, maka Fakultas cabang yang ada di daerah sebanyak 33 resmi menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).

d. Universitas Islam Negeri (UIN)

Menurut Azyumardi Azra (2008:240), dilihat dari perspektif perkembangan nasional dan global, konsep paradigm baru bagi Perguruan Tinggi Islam di Indonesia sudah merupakan sebuah keharusan. Hal ini akan mendukung eksistensi Perguruan Tinggi Islam dimasa yang akan datang.

Perubahan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) dan perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN)/Universitas Islam Negeri (UIN) diharapkan mampu member peluang bagi rekonstruksi atau reintegrasi bangunan keilmuan yang menjembatani ilmu-ilmu agama dan umum yang selama ini dipandang secara dikotomis, sehingga lulusan UIN, IAIN dan STAIN mampu bersaing dengan perguruan tinggi umum.

2. Perkembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam Negeri di Indonesia Timur

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia Timur yang diteliti sebanyak 11 (sebelas) perguruan tinggi, adapun sejarah perkembangannya sebagai berikut :

a. Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar

Pada mulanya Institut Agama Islam Negeri Alauddin Makassar yang kini menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar berstatus Fakultas Cabang dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas desakan rakyat dan pemerintah daerah Sulawesi selatan serta atas persetujuan

Rektor IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, maka Menteri Agama RI mengeluarkan Keputusan Nomor 75 Tahun 1962 tanggal 17 Oktober 1962 tentang penegerian Fakultas Syari'ah Universitas Muslim Indonesia (UMI) menjadi Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Cabang Makassar pada tanggal 10 November 1962. Kemudian menyusul penegerian Fakultas Tarbiyah Universitas Muslim Indonesia (UMI) menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Cabang Makassar pada tanggal 11 November 1964 dengan keputusan Menteri Agama RI Nomor 91 Tahun 1964 tanggal 7 November 1964, berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 77 tahun 1965 tanggal 28 oktober 1965, maka Fakultas Ushuluddin Universitas Muslim Indonesia (UMI) menjadi Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Cabang Makassar selanjutnya surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 79 Tahun 1965 tanggal 28 oktober 1965 tentang pendirian IAIN Alauddin di Makassar.

Pemberian nama "Alauddin" yang menjadi nama IAIN diusulkan oleh Gelar Raja Gowa XIV (1593-1693) I Mangngerangi Daeng Manrabbia, kakek Sultan Hasanuddin, Raja Gowa XVI. Sejak meninggal beliau diberi gelar *Tumenanga Rigaukanna* (yang mangkat dalam kebesaran kekuasaannya), atau *Tumenanga ri* Agamana (yang mangkat dalam agamanya), karena ia adalah Raja Gowa pertama yang menerima Islam sebagai agama kerajaan, maka kepadanya diberi gelar 'Sultan Alauddin". Nama "Alauddin" bagi IAIN di Makassar mual pertama dicetuskan oleh para pendiri IAIN didaerah Makassar, diantaranya Andi Pangerang Pettarani.

Dalam bidang kelembagaan IAIN Alauddin telah mengembangkan dirinya di provinsi-provinsi Sulawesi yaitu Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawsi Utara dan Maluku. Perkembangan IAIN Alauddin sejak berdirinya pada tahun 1965 berupa Sekolah persiapan (SP) IAIN, Lembaga bahasa, Lembaga Program Pascasarjana (PPs), di samping lembaga-lembaga lainnya yang diwujudkan untuk mendukung proses tercapainya misi dan tujuannya.

Konversi atau perubahan IAIN Alauddin menjadi UIN Alauddin terjadi pada periode 2002-2006 kepemimpinan Prof. Dr. H. Azhar Arsyad, MA. Gagasan Perubahan IAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), didasarkan atas fenomena yang berkembang dewasa ini serta prediksi masa depan dunia pendididkan.

Berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 57 Tahun 2005 tanggal 10 oktober 2005 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung menjadi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung dan Institut Agama Islam Negeri Alauddin Makassar menjadi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

UIN Alauddin Makassar menyelenggarakan Program Strata-1 dan Program Pascasarjana (Strata-2 dan Strata-3). Program Strata-1 memiliki 7 Fakultas yaitu : Fakultas Adab dan Humaniora, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Fakultas Syari'ah dan Hukum, Fakultas Tarbiyah & Keguruan, Fakultas Ushuluddin & Humaniora, Fakultas Sains & Teknologi dan Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan.

b. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Amai Gorontalo

Pada tahun 1969, para tokoh agama, tokoh masyarakat dan pemerintah daerah gorontalo memilki komitmen keislaman yang tinggi dan sepakat untuk mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) di gorontalo. Keinginan tersebut terwujud dengan adanya dua Fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Sospol bekerjasama dengan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, akan tetapi Universitas Islam Gorontalo lebih dikenal.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 118 Tahun 1969 tentang status terdaftar Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Gorontalo. Sesuai dengan peraturan bahwa Izin pendirian Perguruan Tinggi Islam dituntut harus berada di bawah bimbingan Perguruan Tinggi Islam yang sudah mapan, maka ditunjuklah IAIN Alauddin Ujung Pandang sebagai Pembina Fakultas Tarbiyah di Gorontalo, Rapat Senat IAIN Sultan Amai Gorontalo menetapkan tanggal 4 januari 1969 sebagai hari lahir IAIN Sultan Amai Gorontalo.

Dalam perkembangannya, Fakultas Tarbiyah IAIN Sultan Amai Gorontalo beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sultan Amai Gorontalo berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997. Guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta upaya kerja keras dari sivitas akademika STAIN Sultan Amai Gorontalo, diterbitkan Keputusan Presiden RI Nomor 91 tanggal 18 Oktober 2004 tentang Alih

status STAIN Sultan Amai Gorontalo menjadi IAIN Sultan Amai Gorontalo.

c. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ambon

Pendirian Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ambon didasari Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1985 dan keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 1987, ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 1988, pada tanggal 29 Agustus 1988 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ambon pada waktu itu bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Alauddin di Ambon.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 tentang pendirian STAIN Ambon. Dengan diterbitkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor Tahun 2006 dan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 10 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Ambon, maka STAIN Ambon berubah status menjadi IAIN Ambon.

d. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu

Institut Agama islam Negeri (IAIN) Palu merupakan pengembangan dari STAIN Datokarama Palu yang diresmikan pada 1 Desember 2013 oleh Menteri Agama RI berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 51 Tahun 2013 tanggal 30 Juli 2013.

Institut Agama islam Negeri (IAIN) Palu merupakan salah satu perguruan tinggi negeri di kota Palu Sulawesi Tengah yang berasaskan Islam dan pancasila. Kebijakan

Pokok Pendidikan IAIN Palu adalah "elaborasi ilmu islam klasik dan ilmu islam kontemporer yang bercorak integrative, interkonektif dan multikultural".

Institut Agama islam Negeri (IAIN) Palu memiliki Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam dan Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah.

e. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo

Institut Agama Islam negeri (IAIN) Palopo merupakan satu-satunya perguruan tinggi yang berstatus negeri di lingkup Luwu Raya. Cikal bakal Perguruan Tinggi ini adalah Fakultas Ushuluddin IAIN Alauddin Palopo yang didirikan dengan status Filial yang merupakan cabang dari IAIN Alauddin Ujung Pandang pada tanggal 27 Maret 1968.

Pada tahun 1982 statusnya meningkat menjadi setingkat Fakultas madya. Tahun 1988, setelah diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1985 tentang pokok organisasi IAIN serta Keputusan Menteri Agama RI Nomor 18 Tahun 1988 tentang susunan organisasi dan tata kerja IAIN Alauddin, maka Fakultas Ushuluddin IAIN Alauddin Palopo telah mempunyai kedudukan hukum sama dengan Fakultas-fakultas negeri lainnya di Seluruh Indonesia.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 1997, Fakultas Ushuluddin IAIN Alauddin Palopo beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Palopo. Pada Tahun 2014 tepatnya tanggal 17 Oktober 2014, STAIN Palopo beralih status menjadi Institut Agama Islam Negeri

(IAIN) Palopo berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 141 tahun 2014.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo mengelola Fakultas Ilmu Ushuluddin, Adab dan Dakwah, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Fakultas Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam serta Program Pascasarjana (S2).

f. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado pada dasarnya telah berdiri sejak tahun 1983, pada saat itu, embrio STAIN Manado terbentuk dengan berdirinya Institut Agama Islam (IAI) Sulawesi Utara. Lembaga rintisan ini berdiri dari Fakultas Syariah. Pada tanggal 22 April 1983, Menteri Agama RI menyetujui pendirian IAIN di Sulawesi Utara namun dalam bentuk Filial IAIN Alauddin Makassar sebagai Fakultas Syariah IAIN Alauddin Makassar di Manado.

Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997, maka Filial IAIN Alauddin Makassar di Manado berubah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Manado. Setelah berjalan kurang lebih 18 tahun tepat pada bulan oktober tahun 2014 diterbitkan Surat Keputusan Peraturan Presiden RI Nomor 147 Tahun 2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang alih sataus STAIN Manado menjadi IAIN Manado.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado mengelola Fakultas Syariah, Fakultas Tarbiyah dan ilmu Keguruan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah. Masing-masing Fakultas miliki Program

studi yaitu Fakultas Syariah terdiri dari Program Studi Peradilan Agama (AS), Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Program Studi Zakat dan Wakaf Program Studi Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan terdiri dari Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Program Studi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA), Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) dan Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris (PBI). Fakultas Ushuluddin terdiri dari Program Studi Ilmu Al-qur'an dan Tafsir (IAT), Program Studi Manajemen Dakwah, Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam (KPI), Program Studi Sosiologi Agama dan Program Studi Sejarah Kebudayaan Islam (SKI). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam terdiri dari Program Studi Ekonomi Syariah dan Program Studi Perbankan Syariah. Pascasarjana IAIN Manado Program Magister terdiri dari Program Studi Pendidikan Agama Islam (M.Pd), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd), Program Studi Peradilan Agama (MH) dan Program Studi Ekonomi Syari'ah (ME).

g. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari

Awal mula berdirinya Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari dimulai dari terbentuknya Fakultas Tarbiyah Filial IAIN Alauddin Makassar di Kendari. Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997, maka Filial IAIN Alauddin Makassar di kendari berubah status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kendari. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari resmi

berdiri pada tanggal 17 oktober 2014 sesuai Peraturan Pesiden RI Nomor 145 tahun 2014 tentang perubahan STAIN Kendari menjadi IAIN Kendari.

h. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ternate

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ternate dimulai dari terbentuknya Fakultas Tarbiyah Filial IAIN Alauddin Makassar di Ternate. Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997, maka Filial IAIN Alauddin Makassar di Ternate berubah status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ternate. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari resmi berdiri pada tanggal 17 oktober 2014 sesuai Peraturan Pesiden RI Nomor 145 tahun 2014 tentang perubahan STAIN Kendari menjadi IAIN Ternate.

i. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-Pare

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-Pare pada mulanya merupakan peralihan status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Pare-pare. Sebelum beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-pare merupakan hasil pengintegrasian dari Fakultas Tarbiyah Universitas Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) yang didirikan pada Tahun 1967. Berdasarkan Surat Keputusan Rektor IAIN Alauddin Nomor 6 Tahun 1967, maka berdirilah Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Pare-pare dengan status Filial dari Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Makassar.

Perubahan status dari Fakultas Tarbiyah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-pare merupakan tuntutan dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif serta desakan kebutuhan dan aspirasi masyarakat islam dalam menghadapi persaingan global yang penuh tantangan. Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 dan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 305 tahun 1997, maka status Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Pare-pare menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pare-pare.

j. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Watampone

Cikal bakal Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Watampone telah ada sejak 37 tahun lalu dengan nama Universitas Islam Raya. Tahun 1966-1982) menjadi Fakultas Syariah Filial IAIN Alauddin Makassar di Watampone. Pada Tahun 1982-1987 menjadi Fakultas Madya dengan nama Fakultas Syariah Watampone.

Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997, maka status Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Watampone menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Watampone.

k. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sorong

Berdirinya STAIN Sorong tidak dapat dipisahkan dengan keberadaan Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah (STID) Al-Hikmah Sorong atau Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS)

Al-Hikmah. Perubahan nama Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah (STID) yang hanya berumur tiga bulan menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Hikmah dilegalisasi secara formal oleh Ketua Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam (Kopertais) Wilayah VII pada Tanggal 26 Agustus 1990. STAI Al-Hikmah Sorong mendapat status terdaftar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 172 tahun 1991, selanjutnya memperoleh perubahan status terdaftar menjadi disamakan melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor E/314/1998 tanggal 1 Oktober 1998.

Sejalan dengan tuntutan otonomi khusus di wilayah papua dan papua barat dituntut adanya peningkatan sumber daya manusia yang handal dan kompetitif. Keinginan peralihan status STAI Al-Hikmah Sorong yang berstatus swasta menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) berhasil diwujudkan dengan diterbitkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 78 Tahun 2006 tanggal 20 Juli 2006. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 60 tahun 2003, maka STAIN Sorong memiliki 3 Jurusan yaitu : Jurusan Tarbiyah, Jurusan Syari'ah dan Jurusan Dakwah dan Komunikasi.

3. Manajemen Perguruan Tinggi

Apakah manajemen itu? Manajemen (pengelolaan) adalah hal yang dilakukan oleh para manajer. Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut

dapat diselesaikansecara efisien dan efektif. Selain itu, manajemen juga melibatkan tanggung jawab.[11]

Manajemen atau seringkali disebut pula "Pengelolaan" merupakan kata yang digunakan sehari-hari, sehingga diandaikan semua orang tahu artinya. Definisi sesungguhnya kata tersebut ternyata banyak sekali, tergantung pada cara pandang, kepercayaan, atau pengertian seseorang. Ada yang mendefinisikan sebagai "kekuatan yang mengendalikan bisnis, sehingga menentukan berhasil tidaknya bisnis", ada pula yang menyebutnya "Bagaimana mendapatkan sesuatu melalui orang lain", perencanaan dan Implementasi dan sebagainya. *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use human begins and other resources.*[12]

Manajemen adalah segala sesuatu yang berkenan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.[13], Manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan.[14]

Sukses suatu organisasi dapat dicapai apabila kualitas pelayanan dapat memberi kepuasan kepada masyarakat yang

---

[11] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (Manajemen edisi kesepuluh jilid 1), 2007, hal. 7

[12] Terry, George R, *Principles Of Management*, Sixth Edition, Ricard D. Irwin Inc, Illlinois, 1972

[13] E. Mulyasa, Op Cit, hal. 20

[14] Richard A Jojnson, The Theory and Manajemen Of Sistems, (Tokyo, McGraw Hill Kogakhusa. Ltd, 1973), hal. 15

dilayani yang juga disebut pelanggan. Dengan demikian, suatu organisasi harus dapat menciptakan sistem dan mengelola sistem tersebut agar dapat melakukan peningkatan mutu pelayanan secara terus menerus. Salah satu entitas atau bentuk organisasi yang akan dibahas lebih lanjut dalam makalah tata kelolah Pendidikan Tinggi ini adalah organisasi yang disebut perguruan tinggi. Sebagai suatu entitas yang spesifik, perguruan tinggi harus memiliki cita-cita atau tujuan yang spesifik pula sesuai dengan karakteristik lingkungan internal maupun eksternal yang ada. Dengan melihat konsep tersebut, maka setiap perguruan tinggi akan memiliki cita-cita atau tujuan yang spesifik dan tidak harus sama untuk masing-masing perguruan tinggi. Pada umumnya tujuan perguruan tinggi dinyatakan dalam visi dan misi perguruan tinggi Visi dan misi perguruan tinggi disusun secara spesifik, sehingga menarik bagi *stakeholders* untuk ikut berpartisipasi mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut.[15]

Tata kelola adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu perguruan tinggi untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Secara teknis tata kelola dinyatakan sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, melalui fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan tindak lanjut peningkatan. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas perguruan tinggi secara terus

[15] Abdul Kadir, 2015, Tata Kelola Perguruan Tinggi Di Era ITC, Jurnal Shautut Tarbiyah IAIN Kendari

menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Tata kelola akan berjalan baik apabila dibarengi dengan suasana akademik dan budaya organisasi yang kondusif, kesemuanya itu akan terbentuk secara bertahap. Suasana akademik dan budaya yang kondusif, harus diciptakan dengan menumbuhkan awareness dan komitmen yang tinggi dari seluruh pelaku dalam perguruan tinggi. Paradigma tata kelola perguruan tinggi yang baik *(good university governance*), pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai sukses organisasi. Secara umum tata kelola terkait dengan aspek transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen dan sebagainya. Namun tata kelola menjadi persoalan lebih pelik, manakala tuntutan tata kelola yang baik mengharuskan adanya perubahan dan inovasi dari sistem yang ada dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi. [16]

Tata kelola merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen terkait. UNDP (United Nations Development Program) mendeskripsikan adanya 6 indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik, yaitu :

1. Mengikutsertakan semua pelaku perguruan tinggi
2. Transparan dan bertanggung jawab
3. Efektif dan adil
4. Menjamin supremasi hukum
5. Menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat

[16] Ibid hal 5

6. Memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

Untuk mencapai tata kelola yang baik, diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu, handal, dan produktif. Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tata kelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan.[17]

Secara umum, apabila suatu perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan kesehatan dan kinerjanya, maka tata kelola yang baik merupakan prasyarat. Sistem tata kelola merupakan bagian integral dari tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi, termasuk di dalamnya adalah fakultas/jurusan/bagian/program studi, dosen, dan karyawan. Oleh karena itu, sistem tata kelola harus menyentuh seluruh arah organisasi perguruan tinggi.

4. Manajemen Area Fungsional

Manajemen area fungsional merupakan pengelolaan dengan mengelompokkan kegiatan atau proses berdasarkan kebutuhan dalam menyelesaikan satu atau lebih tugas. Manajemen area fungsional pada Perguruan Tinggi meliputi :

a. Manajemen Program Akademik (Tridharma Perguruan Tinggi)

Tridharma Perguruan Tinggi meliputi : Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat.

[17] Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia. Penerbit Gava Media. Yogyakarta

Pendidikan dan Pengajaran merupakan suatu aktivitas yang dilakukan oleh Dosen dan mahasiswa. Kegiatan Pendidikan dan Pengajaran merupakan kegiatan rutinitas perguruan tinggi sebagai kegiatan akademik.

Sebagaimana Undang-undang No. 22 Tahun 1961 mengamanatkan bahwa suatu Perguruan Tinggi mempunyai keharusan untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi.

Untuk dapat melahirkan keunggulan akademik, maka suatu perguruan tinggi memiliki manajemen akademik yang dikelola secara teratur dan memiliki ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran.[18]

Quality Process Domains

1. *Learning objectives* (Tujuan pembelajaran)

   Kegiatan menyusun rencana pembelajaran merupakan salah satu tugas penting guru dalam memproses pembelajaran siswa. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional yang dituangkan dalam Permendiknas RI No. 41 Tahun 2008 tentang Standar Proses disebutkan bahwa salah satu komponen dalam penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yaitu adanya **tujuan pembelajaran** yang di dalamnya menggambarkan proses dan hasil belajar yang diharapkan dapat dicapai oleh peserta didik sesuai dengan kompetensi dasar. **Tujuan pembelajaran** hendaknya diletakkan

[18] Sudarwan Danim (dalam Fathul Jannah, *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam*, Safiria Insania Press, Yogyakarta, 2009, hal. 53.

dan dijadikan titik tolak berfikir guru dalam menyusun sebuah Rencana Pembelajaran, yang akan mewarnai komponen-komponen perencanan lainnya.[19]

Para ahli memberikan rumusan tujuan pembelajaran yang beragam, tetapi semuanya menunjuk pada esensi yang sama, bahwa: (1) **tujuan pembelajaran** adalah tercapainya perubahan perilaku atau kompetensi pada siswa setelah mengikuti kegiatan pembelajaran; (2) tujuan dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau deskripsi yang spesifik. Yang menarik untuk digarisbawahi yaitu dari pemikiran Kemp dan David E. Kapel bahwa perumusan tujuan pembelajaran harus diwujudkan dalam bentuk tertulis. Hal ini mengandung implikasi bahwa setiap perencanaan pembelajaran seyogyanya dibuat secara tertulis (*written plan*).[20]

Pembelajaran adalah suatu kombinasi yang terorganisir yang meliputi unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedural yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan.[21] Pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan

---

[19] https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/08/30/tujuan-pembelajaran-sebagai-komponen-penting-dalam-pembelajaran/diakses pada tanggal 15 Februari 2016

[20] https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/08/30/tujuan-pembelajaran-sebagai-komponen-penting-dalam-pembelajaran/diakses pada tanggal 15 Februari 2016

[21] W. Sanjaya, Perencanaan dan desain sistem pembelajaran. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008, hal. 6

prosedur yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran.[22]

Tujuan pembelajaran beragam, mulai dari pengetahuan faktual berdasarkan disiplin, sampai pada kemampuan berpikir kritis, serta mulai dari moral dan etika sampai pada kewajiban warga negara. Tujuan perguruan tinggi yang sejalan dengan konteks tujuan daerah, negara atau lembaga harus dipahami terlebih dahulu sehingga bisa menjadi alat evaluasi keefektivan pengajaran di perguruan tinggi. Tentu saja ada banyak perbedaan antar negara dan perguruan tinggi tentang apa yang diajarkan, bisa berkaitan dengan politik, sosial atau dorongan lingkungan. Namun demikian ulasan perbandingan penelitian di pendidikan tinggi mengungkap bahwa pengajaran diorganisir relatif sama di seluruh penjuru dunia, dan terus berupaya menempatkan tema pembelajaran yang sama.[23]

2. *Curricular desaign* (Rancangan Kurikulum)

   Kata kurikulum mulai dikenal sebagai istilah dalam dunia pendidikan lebih kurang sejak satu abad yang lalu. Istilah kurikulum muncul untuk pertama kalinya dalam kamus Webster tahun 1856. Pada tahun itu kata kurikulum digunakan dalam bidang olahraga, yakni suatu alat yang membawa orang dari start sampai

---

[22] Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran. 2008, Sinar Grafika Jakarta, hal. 57

[23] Rahmania Utari, Belajar Mengajar Di Perguruan Tinggi, 2007, http://staffnew.uny.ac.id/upload/132313278/pendidikan/BELAJAR+MENGAJAR+DI+PERGURUAN+TINGGI.pdf diakses pada tanggal 15 Februari 2016

ke finish. Barulah pada tahun 1955 istilah kurikulum dipakai dalam bidang pendidikan dengan arti sejumlah matapelajaran di suatu perguruan.[24]

Kurikulum adalah suatu program yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancangkan secara sistematik dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.[25] Menurut Kurikulum adalah pengetahuan-pengetahuan yang dikemukakan oleh guru atau sekolah atau institusi pendidikan lainnya dalam bentuk mata pelajaran atau kitab-kitab karya para ulama terdahulu yang dikaji begitu lama oleh para peserta didik dalam tiap tahap pendidikannya.[26] Kurikulum adalah rancangan pengajaran atau sejumlah mata pelajaran atau sejumlah mata pelajaran yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu program untuk memperoleh ijazah.[27] Kurikulum adalah suatu program yang direncanakan dalam bidang pendidikan dan dilaksanakan untuk mencapai sejumlah tujuan-tujuan pendidikan tertentu.[28]

---

[24] Bukhari Umar, Ilmu Pendidikan Islam, Jakarta : Amzah, 2010, hal. 162

[25] Dakir, Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum, 2004, Yogyakarta: Rineka Cipta, hal. 3

[26] Muhaimin, Manajemen Pendidikan dalam Aplikasinya dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah /Madrasah, 2010, Kencana Prenada Mulia Group, Jakarta, hal. 2

[27] Oemar Hamalik, Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum, 2007, PT. Remaja Rasodakarya, bandung, hal. 123

[28] Zakiyah Daradjat, dkk, Ilmu Pendidikan Islam, 1992, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 121.

Kurikulum merupakan rencana tertulis yang berisi tentang ide-ide dan gagasan-gagasan yang dirumuskan oleh pengembang kurikulum. Rencana tertulis itu kemudian menjadi dokumen kurikulum yang membentuk suatu sistem kurikulum yang terdiri dari komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain, seperti misalnya komponen tujuan yang menjadi arah tujuan dan komponen evaluasi. Komponen-komponen yang membentuk sistem kurikulum selanjutnya melahirkan sistem pembelajaran, dan sistem pembelajaran itulah yang menjadi pedoman guru dalam pengelolaan proses belajar mengajar di dalam kelas. Dengan demikian maka dapat dikatakan sistem pembelajaran merupakan pengembangan dari sistem kurikulum yang digunakan.[29]

3. *Teaching and Learning activities* (Kegiatan belajar mengajar)

   Salah satu aspek utama penentu kualitas lembaga pendidikan adalah proses belajar mengajar. Peningkatan atau optimalisasi proses belajar mengajar dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan yang sesuai dengan standar mutu regional dan internasional. Untuk mendukung tujuan tersebut, juga diperlukan adanya peningkatan suasana akademis yang kondusif dalam proses pembelajaran. Di samping itu, perlunya kebijakan peningkatan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran

[29] Wina Sanjaya, Perencanaan dan desain sistem pembelajaran, 2008, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal. 16

di perguruan tinggi dalam upaya penyelesaian studi tepat waktu bagi mahasiswa tanpa mengurangi mutu lulusan. Kebijakan ini mendukung pandangan bahwa proses belajar-mengajar merupakan salah satu komponen dalam sistem pengajaran yang sangat penting. Proses belajar dapat dilihat dari tingginya tingkat partisipasi pelajar dalam mengikuti kegiatan belajarmengajar, dan dari peran dosen untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi proses belajar. Keterlibatan peserta didik dalam proses belajar-mengajar tidak terbatas pada keterlibatan mental saja, tetapi juga keterlibatan fisik dan emosional.[30]

Penelitian Tentang Proses Belajar Siswa Dan Pengajaran Yang Efektif yaitu (1) Ceramah dengan efektif. Berceramah adalah metode pengajaran yang paling umum. ternyata atribut pribadi dosen berperan lebih penting daripada materi. (2). Pemberian tugas kelompok yang efektif. Mahasiswa akan dihadapkan dengan kolaborasi, sehingga tidak hanya berpikir pribadi. (3). Mendorong diskusi kelas. Diskusi kelas bisa sama efektifnya dengan pemberian tugas kelompok, asalkan dosen bisa mengendalikan isu diskusi dan membimbing mahasiswa melalui Interaksi. (4) Berkolaborasi dengan kolega. (5) Memberikan tugas pemecahan masalah. Dengan metode ini mahasiswa dapat membangun kemampuan berpikir kritisnya, sekaligus sebagai motivasi intrinsik. (6) Mencari umpan balik dari mahasiswa. (7) Mengelola pengalaman kelas. (8) Merangsang

[30] Yusrin Ahmad Tosepu, Mengenal Metode dan Teknik Mengajar Dosen Masa Kini

keingintahuan. Dosen bisa memunculkan pertanyaan yang menggelitik dan memancing rasa penasaran mahasiswa. Sebaliknya, mahasiswa didorong juga untuk bertanya sesuai dengan pengalaman mereka. (9) Pembelajaran berbasis pengalaman. Contoh metode ini adalah dengan kunjungan lapangan yang lebih kompleks daripada sekarang membaca buku mata kuliah. (10) Menyusun kontrak belajar. Berdasarkan kontrak belajar dapat diketahui apa yang diharapkan dosen maupun mahasiswa dari sebuah mata kuliah.[31]

4. *Student learning assessment* (Penilaian belajar)

   Pendekatan baru dalam penilaian pembelajaran sebagai contoh, dosen di dalam lembaga atau jurusan yang sama dievaluasi oleh rekan sekerjanya. Disamping itu penggunaan portofolio juga kian sering digunakan oleh para pengajar untuk menilai filosofi dan praktek pengajaran yang sudah dilakukannya sendiri. Sebagai tambahan, portofolio bisa memuat bukti dari berbagai sumber tentang pengakuan kinerja dalam proses belajar mengajar seperti surat dari lulusan, kolega, atau pengguna materi kuliah di luar mahasiswa di kelas, laporan dari observasi teman sejawat, contoh rencana kuliah, contoh materi seperti hand-out, deskripsi tugas mahasiswa, silabi, ujian, dan lain-lain.

   Beberapa Contoh Teknik Penilaian yaitu : (a) Komprehensif, atau ujian tes terstandar yang dilakukan di akhir masa studi, (b) Tugas belajar berupa laporan,

[31] Rahmania Utari, 2007, Belajar Mengajar Di Perguruan Tinggi

seperti halnya skripsi atau proyek kumulatif lainnya, (c) Evaluasi kinerja yang menilai keterampilan atau kompetensi, (d) Portofolio, yang mendemonstrasikan pembelajaran dan perkembangan prestasi mahasiswa dalam sebuah masa studi, (e) Proyek penelitian individu atau kegiatan lainnya yang memerlukan integrasi dan aplikasi dari pengetahuan yang diperoleh dalam sebuah masa studi.

Prinsip Praktek Yang Baik Dalam Menilai Pembelajaran yaitu : (1) Penilaian pembelajaran dimulai dari nilai-nilai pendidikan. Penilaian bukanlah sebuah tujuan melainkan sebagai alat bagi perbaikan pendidikan, (2) Mampu mencerminkan pemahaman tentang pembelajaran sebagai hal yang multidimensi, integratif, dan dilaksanakan terus-menerus, karena belajar adalah proses yang kompleks, (3) Penilaian akan berhasil bila program pembelajaran memiliki tujuan yang jelas dan eksplisit, (4) memperhatikan outcome, namun juga pengalaman belajar yang akan bermuara pada penciptaan outcome itu sendiri (5) Penilaian akan berhasil baik bila dilakukan secara berkelanjutan, tidak dalam termin-termin. Penilaian adalah proses yang kekuatannya muncul bila dilakukan secara kumulatif, (6) Penilaian memerlukan perbaikan dalam kerangka luas, sehubungan dengan keterlibatan dari berbagai pihak, (7) Penilaian akan lebih bermakna bila diawali dengan isu tentang apa yang menjadi permasalahan, (8) Penilaian akan bermuara pada perbaikan bila ia mengandung upaya perbaikan, (9)

Melalui penilaian, pendidik mempertanggungjawabkan tugasnya terhadap siswa dan publik.[32]

5. *Implementstion quality assurance* (Pelaksanaan penjaminan mutu)

   Sejak otonomi perguruan tinggi atau kemandirian perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya diintroduksikan di dalam No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pengembangan Budaya Mutu di Perguruan Tinggi menjadi tujuan utama dari implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti).[33] SPM Dikti tersebut dikokohkan oleh UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti), dengan mengaturnya di dalam satu bab tersendiri, yaitu Bab III UU Dikti. Pasal 53 dalam Bab III UU Dikti tersebut mengatur bahwa SPM Dikti terdiri

---

[32] http://staffnew.uny.ac.id/upload/132313278/pendidikan/BELAJAR+MENGAJAR+DI+PERGURUAN+TINGGI.pdf diakses pada tanggal 15 Februari 2016

[33] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 50 : (1) Pengelolaan sistem pendidikan nasional merupakan tanggung jawab Menteri, (2) Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional. (3) Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. (4) Pemerintah Daerah Propinsi melakukan koordinasi atas penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga kependidikan, dan penyediaan fasilitas penyelenggaraan pendidikan lintas daerah Kabupaten/Kota untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah. (5) Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal. (6) Perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. (7) Ketentuan mengenai pengelolaan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah

atas: a. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang dikembangkan oleh Perguruan Tinggi; dan b. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi. Selanjutnya, dalam Pasal 52 ayat (4) UU Dikti, diatur bahwa SPM Dikti didasarkan pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti).[34]

Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi, yang terdiri atas Sistem Penjaminan Mutu Internal yang dilaksanakan oleh setiap perguruan tinggi, Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau akreditasi yang dilaksanakan oleh BAN-PT, dan Pangkalan Data Perguruan Tinggi baik pada perguruan tinggi maupun pada Ditjen Dikti.[35]

---

[34] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 52-53, Di dalam Pasal 52 UU Dikti dinyatakan bahwa SPM Dikti ditetapkan oleh Menteri dan merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. SPM Dikti dilakukan melalui tahap penetapan, pelaksanaan, evaluasi (pelaksanaan), pengendalian (pelaksanaan), dan peningkatan (PPEPP) Standar Pendidikan Tinggi (Standar Dikti). Untuk memenuhi amanat Pasal 52 UU Dikti tersebut, telah diterbitkan Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti). c. Menurut Pasal 53 dan Pasal 52 ayat (4) UU Dikti sebagaimana juga diatur dalam Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti), SPM Dikti terdiri atas: 1) Sistem Penjaminan Mutu internal (SPMI) yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi; 2) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM); dan 3) Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) yang dikelola oleh setiap perguruan tinggi dan Kemenristekdikti, sebagai sumber data dan informasi implementasi SPMI dan SPME.

[35] https://spmi.ristekdikti.go.id/uploads/publications/Buku%20Pedoman%20SPMI%202018.pdf diakses pada tanggal 5 Februari 2016

b. Manajemen Sumber Daya

- Keuangan (SDU)

  Kegiatan pengelolaan keuangan dilandasi dari perencanaan, pengadaan, pembukuan dan pembiayaan agar pelaksanaan program pendidikan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan pengelolaan keuangan adalah: 1. Dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan perguruan tinggi; 2. Dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan perguruan tinggi; 3. Dapat meminimalkan penyalahgunaan anggaran perguruan tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas pimpinan perguruan tinggi dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.[36] Prinsip-prinsip Pengelolaan Keuangan Pendidikan menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip yaitu prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.[37]

---

[36] Dewi Ariani, Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Di Indonesia, 2017, jurnal .fkip.uns.ac.id

[37] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 48 yaitu (1) Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. (2) Ketentuan mengenai pengelolaan dana pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah, sedangkan Pasal 49 Pengelolaan Dana Pendidikan meliputi : (1) Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor

- Dosen dan Pegawai Administrasi

  Profesionalisme mengisyaratkan empat kompetensi yang harus dimiliki dosen Khusunya kompetensi dosen yang terkait dengan tugas utamanya sebagai pengajar sekaligus pendidik, yaitu kompetensi bidang studi, kompetensi pemahaman tentang peserta didik, kompetensi pembelajaran yang mendidik dan kompetensi pengembangan kepribadian dan keprofesionalan. Dosen dengan kewenangan utama mengajar berhadapan langsung dengan para peserta didik dalam area proses belajar mengajar. Di area inilah berinteraksi dengan para peserta didik. Dalam interaksi edukasi ini diharapkan para peserta didik mengalami proses belajar dan memperoleh hasil belajar sebagaimana yang diharapkan. Dosen melaksanakan tiga jenis kegiatan, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Bidang utama kegiatan dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran, namun demikian, kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat juga wajib dilaksanakan oleh seorang dosen.

---

pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). (2) Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). (3) Dana pendidikan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (4) Dana pendidikan dari Pemerintah kepada Pemerintah Daerah diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (5) Ketentuan mengenai pengalokasian dana pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Kedua kegiatan ini akan sangat menunjang kegiatan pendidikan dan pengajaran yang lebih baik.[38]

Pegawai yang merupakan unsur wujud atau hal yang dilihat oleh pemakai jasa atau layanan pelaksana administratif yang harus ada di bagian administrasi antara lain pegawai administrasi akademik; pegawai administrasi kemahasiswaan; pegawai administrasi umum yang mengurusi kepegawaian, keuangan, perbekalan, dan surat menyurat; pegawai administrasi perencanaan dan sistem informasi. Jadi setiap bagian administrasi harus ada pegawai yang bertanggungjawab dan melaksanakan fungsi dan tugasnya masing-masing.

Setiap perguruan tinggi baik universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik ataupun akademi mempunyai unsur pelaksana administratif. Satuan pelaksana administratif pada perguruan tinggi menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan dan sistem informasi. Pimpinan satuan pelaksana administratif diangkat dan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan. Satuan pelaksana yang menyelenggarakan kegiatan administrasi pada universitas atau institut berbentuk biro, yang dipimpin oleh kepala biro Sedangkan

[38] Yusrin Ahmad Tosepu, Mengenal Metode dan Teknik Mengajar Dosen Masa Kini, https://www.academia.edu/37955880/Mengenal_Metode_dan_Teknik_Mengajar_Dosen_Masa_Kini?auto=download,

di tingkat fakultas, unsur pelaksana administratif adalah bagian tatausaha. Demikian juga di sekolah tinggi, politeknik, dan akademi, unsur pelaksana administratif adalah bagian, yang kemudian disebut bagian administrasi seperti bagian administrasi akademik, bagian administrasi kemahasiswaan, bagian administrasi umum dan sebagainya. Pelayanan administratif diberikan kepada setiap unsur yang ada di perguruan tinggi seperti dewan penyantun, pimpinan dan pembantunya, dosen, pelaksana akademik atau tri dharma perguruan tinggi, dan unsur penunjang sesuai kebutuhan masing-masing.[39]

Unsur pelaksana Administrasi pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) terdiri dari Bagian Administrasi Umum, Akademik dan Keuangan yang merupakan jabatan struktural yaitu eselon III.a dan eselon IV.a serta dibantu oleh staf, untuk Unsur Pelaksana Administrasi pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) terdiri dari : Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan, Kabag Umum dan humas, Kabag Akademik

[39] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Pasal 33 yaitu (1) Satuan pelaksana administratif pacta perguruan tinggi me'nyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan dan sistem informasi. (2) Pimpinan satuan pelaksana administratif sebagaimana dimaksud pacta ayat (1) diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan pcrguruan tinggi yang bersangkutan. Pasal 45 yaitu : Organisasi fakultas terdiri dari : a. unsur pimpinan : Dekan dan Pembantu Dekan; b. senat fakultas; c. unsur pelaksana akademik kelompok dosen; Jurusan, laboratorium, dan d. unsur pelaksana administratif: bagian tata-usaha.

dan Kemahasiswaan, Kabag Perencanaan Keuangan, Kabag Ortala Kepegawaian dan Hukum, sedangkan Unsur Pelaksana Administrasi pada Universitas Islam Negeri (UIN) terdiri dari : Kepala Biro Administrasi umum dan Keuangan, Kabag Umum dan humas, Kabag Akademik dan Kemahasiswaan, Kabag Perencanaan Keuangan, Kabag Ortala Kepegawaian dan Hukum, masing-masing memiliki tugas pokok dan fungsi berdasarkan statuta.[40]

- Sarana dan prasarana (SDF)

  Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama oleh setiap pengelola pendidikan adalah mengenai fasilitas pendidikan. Sarana pendidikan umumnya mencakup semua fasilitas yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, seperti: Gedung, ruangan belajar atau kelas, alat-alat atau media pendidikan, meja, kursi, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan fasilitas/ prasarana adalah yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti: halaman, kebun atau taman sekolah, maupun jalan menuju ke sekolah. Fasilitas pendidikan pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kelompok yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah (site, building, equipment, and furniture). Agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya

[40] Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor : B/2718/M.PAN-RB/9/2012 tanggal 26 September 2012 tentang Penataan Organisasi dan Tata Kerja Perguruan Agama Negeri di lingkungan Kementerian Agama.

proses pendidikan, hendaknya dikelola dengan baik. Manajemen yang dimaksud meliputi: (1) Perencanaan, (2) Pengadaan, (3) Inventarisasi, (4) Penyimpanan, (5) Penataan, (6) Penggunaan, (7) Pemeliharaan, dan (8) Penghapusan.

Pentingnya sarana prasarana dalam kegiatan pembelajaran, maka peserta didik, dosen dan Perguruan Tinggi akan terkait secara langsung. Peserta didik akan lebih terbantu dengan dukungan sarana prasarana pembelajaran. Tidak semua peserta didik mempunyai tingkat kecerdasan yang bagus sehingga penggunaan sarana prasarana pembelajaran akan membantu peserta didik, khususnya yang memiliki kelemahan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Bagi dosen akan terbantu dengan dukungan fasilitas sarana prasarana. Kegiatan pembelajaran juga akan lebih variatif, menarik dan bermakna. Sedangkan sekolah berkewajiban sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan seluruh kegiatan yang diselenggarakan. Selain menyediakan, sekolah juga menjaga dan memelihara sarana prasarana yang telah dimiliki.

c. Manajemen Data/Informasi

Teknologi informasi dan komunikasi pada Perguruan tinggi Knowledge Management System

Dr. Hj. Radlyah Hasan Jan, SE, M.Si., CGAM., CWC.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Manado

BAB III

PENGARUH KERJA

A. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kerja pegawai administrasi PTKIN di Indonesia Timur yaitu :

1. Kompetensi Pegawai

Dalam mewujudkan visi dan misi Organisasi/perusahaan, maka dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang memilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan "added Value" bagi Organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya, diperlukan Sumber Daya Manusia yang trampil dan handal di bidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

atau perusahaan, yaitu dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dilakukan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

1.1. Sejarah Kompetensi

Konsep Kompetensi bukanlah hal yang baru di dalam psikologi organisasi industri Amerika yang sudah memiliki gerakan kompetisi sejak akhir tahun 1960 dan awal tahun 1970. Konservasi dengan unjuk kerja sejumlah studi menunjukkan tes kecakapan akademik dan pergerakan tradisional beserta nilai sekolah dan kepercayaan tidak memprediksikan unjuk kerja atau sukses dalam hidup dan sering terhadap mayoritas, wanita dan orang dari strata sosio-ekonomi yang lebih rendah.

Identifikasi prinsip terhadap Variabel kompetensi yang akan memprediksi unjuk kerja yang terpenting adalah :

- Untuk membandingkan orang yang sudah jelas berhasil dipekerjaannya atau hidupnya dengan orang yang kurang

berhasil agar dapat mengidentifikasi karakteristik yang diasosiasikan dengan kesuksesan.

- Mengidentifikasi pemikiran peran dan perilaku yang mempunyai kaitan yang erat dengan keberhasilan. Maksudnya pengukuran kompetensi harus lebih melebarkan individual yang bereaksi terhadap situasi terbuka daripada mempercayai pada pengukuran resum seperti laporan diri sendiri atau tes terbentuk pilihan ganda yang mengharuskan individu untuk memilih salah satu resum alternatif yang telah terdefinisi dengan baik terhadap situasi yang terstruktur dengan baik.

Kompetensi bukanlah sebuah konsep yang baru. Di Amerika Serikat, konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 70-an. Pada masa itu, penelitian banyak dilakukan oleh banyak ahli untuk mengerti mengapa sebagian orang lebih berhasil dalam pekerjaannya dibandingkan dengan kebanyakan orang.

Pada tahun 1973 *David McClellan*, seorang professor dari Harvard University, (yang sangat terkenal dengan teori *achievement motive*-nya) dalam artikelnya yang berjudul *"Testing for Competence Rather for Intelligence"* menyimpulkan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes potensi akademik yang ada pada saat itu banyak digunakan untuk memprediksikan kinerja ternyata tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap unjuk kerja seseorang. Tes-tes semacam itu juga sering kali bisa terhadap aspek budaya, jenis kelamin, dan strata social ekonomi. Pengukuran lain seperti

tes keterampilan dan referensi juga menunjukkan hasil yang sama.

McClelland melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya dengan membandingkan antara kelompk orang-orang yang berprestasi sangat baik dalam pekerjaannya, dengan kelompok orang-orang yang menunjukkan prestasi rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik dari seseorang yang mempunyai dampak langsung terhadap prestasinya, bukan sekedar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang. Karakterisitik itulah yang isa sebut sebagai *"Competency"* karena sangat terkait dengan "*competence*" (kedua kata ini diterjemahkan "kompetensi" dalam Bahasa Indonesia).

1.2. Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah segala bentuk motif, sikap, ketrampilan, pengetahuan, perilaku atau karakteristik pribadi lain yang penting untuk melaksanakan pekerjaan atau membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior atau unggul.[1]

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaan, peran atau situasi tertentu.[2]

---

[1] Stoner, James AF, *Management*, 1978, Prentice Hall International Inc. London, page 234

[2] Boutler, Nick, Murray Dalziel, Jackie Hill, People and Competence the Route to Competitive Advantage.,1999, Vol. 5 New Delhi. Crest Publishing House, page 51

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, system nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.[3]

Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah *"Competency"* (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan *"Competence"* (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.[4]

Akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia dengan memperkenalkan teori '*window*" atau lazim disebut teori "jendela", bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu : pengetahuan *(knowledge)*, ketrampilan *(skill),* keahlian *(expert)* dan sikap *(attitude).*[5]

Terdapat beberapa jenis kompetensi yaitu: (1) Kompetensi teknis atau fungsional (*tehnical/functional competences*) atau dapat juga disebut dengan istilah hard

---

[3] Kamus Kompetensi LOMA, 1998, hal. 2,

[4] Palan R, *Competency Management.* Teknik Mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk meningkatkan Daya saing Organisasi, 2007, Penerjemah Octa Melia Jalal, Penerbit PPM, Jakarta. Hal 5

[5] Donald, McEachem Thomas,.*Competence of Personal in prospective Theories*. http://www.jurnalhumanresourcemanagement.com.id, hal 7 diakses pada tanggal 7 juni 2016.

skills/hard competency (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. (2) Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah komptensi lunak (*soft skills/ soft competency*) Kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa. (3) Kompetensi pengetahuan atau ketrampilan individu. [6]

Kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhiorang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi. [7]

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam perkejaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.[8] kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi

---

[6] Hutapea dan Thoha, Kompetensi Plus, 2008, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta , Hal. 3

[7] Rivai, Veithzal dan Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek, 2009, PT. Raja Grafindo, Jakarta, hal. 308.

[8] Kamus Kompetensi LOMA, 1998, hal. 2

perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimimliki seseorang, diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut.[9] Ada beberapa konsep kompetensi yang lain dari berbagai sumber, antara lain sebagai berikut :[10]

a. Menurut Konsep Inggris

   Kompetensi adalah uraian tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan, perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut (NCVQ, 1995). Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan (MSC, 1988).

b. Menurut Konsep Amerika

   Kompetensi merupakan karakterisitik pokok yang berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan (*Boyatzis*, *McBer*, dan *Schroder*). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan, antara lain orientasi efisiensi, proaktitivitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standar yang ditentukan.

---

[9] *Cira & Benjamin . Competensy Based Pay, A .Concept in Volution, Compensation and Benefits Review*, 1998, September-Oktober, hal. 21-28

[10] IASPD, 1998, *Competency based Tranning*, Pelatihan dan Program Pemahaman Pengujian, IASPD, Australia.

c. Menurut Standar Nasional

Kompetensi adalah apa yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan/tugas perusahaan.

1) Sikap, keterampilan dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa organ untuk bekerja, meliputi kualitas pribadi, keterampilan dan pengetahuan, sikap, pengalaman, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban.

2) Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganisasi yang dilkakukan orang di tempat kerja, meliputi tugas, proses, dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelesan, pemasangan, dan sebagainya.

3) Pencapaian tingkat standar hasil akhir merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai dengan standar yang diharapkan untuk selayaknya dapat diraih oleh individu yang berkompeten.

Landasan keberhasilan strategi bisnis perusahaan. Kita mungkin sudah sangat akrab dengan istilah "kompetensi" atau kata "kompeten". Apabila pengertian kita sama dengan kebanyakan orang, kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu atas terampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi

mengacu kepada atribut/karakterisitik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.[11]

Menurut *McClelland*, kompetensi bisa dianalogikan seperti "gunung es", yaitu keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, tetapi menjadi fondasi dan citra diri berada pada bagian "sadar" seseorang, sedangkan *trati* dan *motif* seseorang berada pada alam "bawah sadar"nya. Berikut adalah penjelasan lebih terperinci masing-masing kompetensi:

a. Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kemampuan mengemudi.
b. Pengetahuan: informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.
c. Peran Sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*). Contoh: menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.
d. Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*). Contoh: melihat/memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.

[11] Al-qur'an Surah Al- Isra (17) : 84

e. Trait: karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: seorang pendengar yang baik.
f. Motif: pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh: ingin selalu dihargai, dorongan untuk memengaruhi orang atau berperilaku.

Terdapat bermacam-macam pendekatan mengenai model kompetensi. Salah satunya adalah *competency-based HRM* (manajemen SDM berdasarkan kompetensi). Intinya perilaku karyawan yagn paling bagus kinerjanya dijadikan tolak ukur. Perilaku ini menjadi patokan baku yang menggerakan program SDM untuk mengembangkan gugus kerja yang lebih efektif. Kompetensi ini diintegrasikan dalam system SDM. Standar perilaku karyawan yang terbaik kinerjanya dan terbukti mendukung strategi perusahaan menjadi dasar untuk kebijakan pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, seleksi, imbalan, manajemen kinerja, promosi, dan pengembangan. Melalui cara ini berarti telah dikaitkan antara strategi dan manajemen SDM dengan strategi dan manajemen korporat.

Pendekatan kompetensi lainnya adalah pendekatan organisasi yang berarti model kompetensi ditekankan dalam organisasi dengan tipe organisasi tertentu. Dalam organisasi yang masih menjunjung tinggi hierarki, kompetensi individu tidak dapat direalisasikan tanpa adanya factor-faktor tertentu yang harus diperbaiki. Dengan kata lain, elemen-elemen pendekatan ini mencakup kompetensi individu terkini dan potensial berkaitan dengan kapasitas kognitif, memberi nilai

tinggi pada pekerjaan, dan juga mempunyai kepribadian yang selaras dengan budaya perusahaan.

Penerapan model kompetensi dalam sistem manajemen SDM saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh setiap organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan model-model Kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa aplikasi model-model ini.

Agar penerapan model-model kompetensi dalam organisasi dapat memberikan nilai kompetitif dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi strategi tantangan-tantangan maupun sasaran sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu demi menjaga agar penerapan model-model kompetensi dapat berjalan secara efektif sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi mudah dilaksanakan dan dapat menunjukkan hasil yang cepat.

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi. Bagaimana anda dapat mengidentifikasi kompetensi kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang prima?

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan

karakteristik yang mendasari sesorang untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Ada beberapa elemen dari kompetensi yang dijadikan acuan dan dimensi variabel untuk mendukung penelitian ini yaitu Pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikap profesional. Keempat dimensi kompetensi tersebut diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berdampak pada kualitas layanan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Indonesia Timur.

1.3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir Merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir.[12]

Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus.

Dalam proses pengembangan karir perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Di lain pihak karyawan

[12] *Jaffe & Scott* (Kummerouw,1991), *New Directions in Careers Planning and the Workplace. California: Palo Alto.*

dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada perusahaan.

Pengembangan karir adalah suatu proses yang mana Karyawan mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik tidak tugas yang berbeda dan cepat berkembang karyawan akan mendapatkan tanggung jawab wewenang dan jenis-jenis tugas yang semakin besar.

Pengembangan karir merupakan suatu keadaan tertentu yang dirubah menjadi bentuk atau keadaan yang baru menuju ke arah positif sesuai dengan yang dikehendaki dan perubahan tersebut berkaitan dengan arah positif kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau putus dari kurang mampu menjadi sebaliknya.[13]

1.4. Standar Kompetensi

Dari sisi bahasa standar kompetensi terbentuk atas kata standar dan kompetensi standar diartikan sebagai ukuran yang disepakati sedangkan kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat observasi yang mencakup atas pengetahuan keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan.

---

[13] Manurung, R,1989, Rencana Karir untuk Karyawan, Majalah Manajemen., hal. 65, 66- 71, 6 Agustus 1989

Dengan demikian standar kompetensi merupakan kesepakatan tentang kompetensi yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan oleh seluruh stakeholder di bidangnya dengan pernyataan lain yang dimaksud dengan standar kompetensi dalam perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan dengan dikuasainya standar kompetensi tersebut oleh seseorang yang bersangkutan akan mampu mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan mengelola pekerjaan tersebut agar dapat melaksanakan mengetahui apa yang harus dilakukan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula dan menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda.

2. Manfaat Kompetensi

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُو۟لَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.[14]

[14] Al-qur'an Surat Al- Isra ayat 36

a. Seleksi

- Keuntungan proses seleksi dalam perusahaan adalah sebagai berikut.
- Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan persyaratan jabatan
- Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya
- Meminimalkan investasi baik waktu dan uang pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan
- Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis
- Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

أَمَّنْ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيْلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحْذَرُ ٱلْءَاخِرَةَ وَيَرْجُوا۟ رَحْمَةَ رَبِّهِۦ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ

(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: «Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan

orang-orang yang tidak mengetahui?» Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.[15]

Nilai positif dengan adanya pelatihan dalam pengembangan buat karyawan adalah sebagai berikut.

- Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada 2keterampilan pengetahuan dan karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektivitasnya
- Memastikan bahwa kesempatan kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi organisasi
- Memaksimalkan efektivitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan
- Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan.

3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.[16]

Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan , menyalurkan, dan mendukung perilaku

[15] Al-qur'an Surat Az Zumar ayat 9

[16] H. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2001, hal. 141

manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahnnya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. motivasi (motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Motivasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena dengan motivasi seorang karyawan atau pegawai akan dapat memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Tanpa adanya motivasi maka seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugastugasnya dengan baik, hasil kerja yang dihasilkan pun tidak akan memuaskan.[17]

Motivasi merupakan bagian yang kecil di bahas dalam manajemen sumber daya manusia namun motivasi dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja bagi individu karyawan dan manajer di dalam perusahaan atau sebuah organisasi yang ternyata banyak orang yang selalu memandang motivasi sebagai karakteristik pribadi yaitu ada orang yang memiliki dan yang lainnya tidak.

---

[17] Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. 2008, Salemba Empat., Jakarta, hal 222

Dalam praktek bagi manajer yang belum berpengalaman seringkali beranggapan karyawan yang kurang memiliki motivasi sebagai pembalas dan oleh sebab itu pada bab ini akan dijelaskan Bagaimana motivasi itu bisa menggerakkan setiap individu atau karyawan agar terdorong untuk mencapai tujuan yang dikehendaki perusahaan atau mendapat kepuasan bagi hasil perbuatannya.

Islam memandang motivasi ini sebagai sesuatu yang penting dan ketika hamba Allah membaca surah al-baqarah ayat 148 firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang banyak dihafal *fastabiqul Khairat* sebagai berlomba-lombalah dalam kebaikan

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.[18]. *Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).[19]

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro

---

[18] Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala.. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. 2010, Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada hal. 837

[19] Fillmore dalam Mangkunegara. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. 2005, Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal. 93.

dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.[20]

Terdapat beberapa tujuan motivasi, sebagai berikut : mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; meningkatkan moral dan kepuasan kerja karywan; meningkatkan produktivitas kerja karyawan; mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; mengefektifkan pengadaan karyawan; menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya; meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.[21]

Berdasarkan pengertian diatas, motivasi merupakan suatu rangsangan untuk memberikan energi kerja kepada pegawai untuk berusaha dalam melaksanakan tujuan yang akan dicapai.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka yang di mana hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja

---

[20] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal. 61

[21] Hasibuan, Malayu S.P., Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. 2010, Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 97.

karyawan sehingga pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor yakni;[22]

1) kemungkinan untuk berkembang,
2) Jenis pekerjaan, dan
3) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

Tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu meliputi perbedaan karakteristik individu dapat kerjaan dan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Salah satu ciri masyarakat modern adalah Keterbatasan waktu sehingga setiap manusia berdirinya berdasarkan yang belum memiliki motivasi dengan demikian Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai yang tersebut merupakan suatu yang *Invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu arah perilaku kerja untuk mencapai tujuan dan kekuatan perilaku seberapa kuat usaha individu dalam bekerja. Motivasi meliputi perasaan unik pikiran pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Namun, motivasi dapat pula diartikan sebagai golongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka

[22] Hellririegel, Don., John W. Slocum, Jr., dan Richard W. Woodman., *Organizational Behavior*. (Ohio : South-Western College Publishing, 2001), p.130

ingin melakukannya dan apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan Keinginan mereka.

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk mencapai dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan cenderung terpenuhi.

Memotivasi Karyawan sangat sulit, diantaranya karena hal-hal sebagai berikut :

1. Apakah yang mendorong seseorang bergairah bekerja?
2. Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walaupun dia mampu, cakap dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja?
3. Alat motivasi apa yang harus diberikan supaya karyawan bersedia bekerja keras?

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus memgetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*conscious needs*), berbentuk materi atau atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani.

Faktor-Faktor yang menyebabkan Orang mau bekerja adalah :

1. *The Desire to Live* (Keinginan untuk hidup)

   Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidup.

2. *The Desire For Position* (Keinginan untuk suatu posisi)

   Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. *The Desire For Power* (Keinginan untuk kekuasaan)

   Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. *The Desire For Recongnation* (Keinginan akan pengakuan)

   Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja menyangkut hal-hal sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisik dan Keamanan

   Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik/ biologi seperti makan, minum, perumahan, seks dan sebagainya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

b. Kebutuhan Sosial

   Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan, status, dihormati, diterima, serta disegani dalam pergaulan masyarakat.

c. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan Egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasam orang untuk mengerjakan sendiri suatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya.

Sebagai contoh beberapa karyawan secara reguler menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau mendeskripsikan sesuatu di kantor yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya dan langkah ini sebagai suatu usaha yang bagus tapi tidak produktif dalam mewujudkan hasil kerja atau target kerja. beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu:

1. Hierarki teori kebutuhan

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang mana pada setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan secara fisiologis rasa aman sosial penghargaan dan aktualisasi diri. Semakin ke atas kebutuhan seseorang maka semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya contohnya kebutuhan kategori aktualisasi diri atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya.

2. *McClelland's Theory of Needs*

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi

atau perusahaan tentang motivasi mereka Teori ini memfokuskan kepada tiga hal yaitu:

- Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan yakni kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan
- Kebutuhan dalam kekuasaan atau kertas kerja yang mana kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang mengajar bijaksana dalam tugasnya masing-masing
- Kebutuhan untuk berafiliasi yang mana hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi

3. *Theory "X" and Theory "Y"*

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia yaitu negatif dengan tanda label "X" dan positif dengan tanda label "Y". Setelah melakukan penyelidikan tentang Perjanjian seorang manajer dan karyawan *mcgregor* merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut.

- Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja
- Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh

- Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan formal sebisa mungkin
- kebanyakan karyawan mendapatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkan nya dengan sedikit Ambisi.

Sebaliknya teori positif memiliki fungsi sebagai berikut.

- Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai suatu yang wajar lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara
- Manusia akan meletus tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif
- Kompon untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas ke berbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top management atau dewan direksi

4. Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada 3 kategori Kebutuhan individu yaitu eksistensi keterhubungan dan pertumbuhan karena itu disebut sebagai teori erg yang berupa:

- Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup kebutuhan fisik
- Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat

seperti keluarga sahabat atasan keanggotaan di dalam masyarakat

- Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif misalnya diperhatikan dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

5. Pola Dasar Pemikiran *"Content Theory"*

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba diposkan oleh seseorang atau apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu. Dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam yang menyebabkan mereka didorong ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya yang mana kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Tampaknya Teori ini sangat sederhana yang diperlukan manajer atau praktisi adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan dengan mengamati perilaku perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian kita akan melihat Betapa sulitnya penerapan teori Dalam praktiknya terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, kebutuhan sangat bervariasi pada setiap individu manusia yang mana Banyak manajer yang ambisius sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama.

Hasilnya menjadi tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak bisa memberikan motivasi kepada bawahannya dan oleh karena itu perbedaan perbedaan individual antara para bawahan sangat membuat pakaian bingung dan susah untuk memotivasi yang setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam konteks ini kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang Bagaimana peran individu bertingkah laku sebagai contohnya seseorang mungkin melihat Adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan atau kenaikan gaji yang Apabila mereka bertiga tertentu misalnya bekerja dengan keras dan bersungguh-sungguh dan imbalan ini menjadi suatu perangsang atau motif untuk perilaku mereka.

Kedua, perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain seseorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memilih bermain aman dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar Karena takut untuk gagal sebaiknya seseorang dengan kebutuhan yang sama akan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar Karena takut diberhentikan karena Prestasi Kerja yang kurang atau biasa-biasa saja.

Ketika para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan yang mana suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan dan sebaliknya suatu ketika orang yang sama maupun bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sama.

Akhirnya reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan untuk memuaskan kebutuhan kebutuhan mereka juga bisa berbeda-beda. Beberapa individu dengan *security need* yang kuat dan gagal untuk mencapai tujuan mereka mungkin menjadi prestasi dan berhenti tidak mau mencoba lagi sedangkan individu-individu yang lain mungkin bisa meningkatkan usaha mereka agar berhasil di lain waktu semakin memahami orang disekitar kita semakin bisa diduga proses yang menerjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan dan Meskipun demikian selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan bukan kita akan perilaku seseorang.

6. Pola Dasar Pemikiran *"Process Theory"*

Process theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat golongan dari kebutuhan tersebut tetapi pendekatan ini menekankan pada Bagaimana dengan tujuan apa berkeinginan untuk menjadi seorang peneliti atau kemungkinan maka ia akan bekerja lebih keras lagi untuk mencapai target kerja tersebut. jadi hal ini sangat

berhubungan erat antara motivasi dan kepuasan hasil kerja seseorang.

7. Pola Dasar Pemikiran "*Reinforcement Theory*"

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi sebaliknya Teori ini menjelaskan Bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu Karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu seseorang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan terhadap orang lain dan perilaku tertentu akan juga menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan karena mereka akan mengurangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan contohnya individu akan lebih menaati hukum dan peraturan peraturan karena dengan patuh pada hukum itu mereka ketahui dari sekolah masyarakat atau pemerintah sekalipun akan menghasilkan pujian dan pelanggaran hukum dan peraturan peraturan akan menghasilkan teguran atau bahkan hukuman tertentu yang telah ditetapkan.

8. Pola Dasar Pemikiran "*Expectancy Theory*"

Saat ini serasa teori yang dapat diterima secara luas tentang motivasi adalah dari teori yang dikemukakan

oleh *Victor Vroom's Expectancy Theory*. Walaupun banyak kritikan, tetapi banyak juga yang mensupport teori ini.

Teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan dikenakan harapan dan hasil yang akan didapatkan yang dalam hal ini adalah seperti harapan bonus menaikkan gaji promosi dan penghargaan yang lebih Intinya teori memfokuskan hubungan sebagai berikut.

- *Effort-performance relationship*; probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu sistem kerja yang baik.
- *performance-reward relationship*; tingkatkan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- *reward-personal goal relationship*; penghargaan organisasi atau seseorang memberikan kepuasan individu dalam bekerja.

Akhirnya pola dasar expectancy Theory itu adalah pemahaman antara individu dan hubungannya dengan hasil kerja dan kemampuan kerja antara hasil kerja dan penghargaan dan penghargaan dan kepuasan tujuan individu.

Menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam perusahaan sebagai berikut.

- Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor faktor individu dan faktor faktor lingkungan.

- Individu mengambil keputusan dengan saudara mengenai perilakunya sendiri dalam perusahaan.
- Individu mempunyai kebutuhan keinginan dan tujuan yang berbeda.
- Individu memutuskan diantara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya, hal pertama yang harus diusahakan untuk memperbaiki kinerja karyawan adalah menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dalam keadaan yang memenuhi syarat, sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami ketegangan-ketegangan, atau dengan kata lain perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya.[23]

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan yang mempengaruhi cukup besar terhadap pegawai

[23] Pramudyo, Anung. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. 2010, Volume 1, Nomor 1, JBTI: Yogyakarta

dalam melakukan pekerjaan atau terhadap jalannya operasi perusahaan.[24]

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.[25] lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.[26]

Terdapat dua jenis lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik. merupakan lingkungan atau kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efesiensi kerja,[27] di antaranya adalah:
    a. Tata ruang kerja yang tepat Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian

---

[24] Nitisemito dalam Arida, 2012,. Jurnal : Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. PT. SAI Apparel Semarang.

[25] Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. 2010, Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana, hal. 18

[26] Sukmawati dan Ferina. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di. PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu". Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 2. No. 2. November. Indramayu, hal. 177

[27] Sarwono Jonathan, Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS,2007, Yogyakarta : Andi OffsetScott & Pandey, hal. 26

ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan biaya yang banyak.

b. Cahaya dalam ruangan yang tepat Cahaya dalam ruangan atau penerangan ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Suhu dan kelembapan udara yang tepat Didalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja Suara yang bunyi bias sangat menganggu para karyawan dalam bekerja. Suara yang bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bias menjadi tidak optimal, oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau

paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e. Suasana kerja dalam perusahaan merupakan pendukung dalam kelancaran pekerjaan perusahaan. Dengan suasana kerja yang baik dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. Suasana dalam pe rusahaan yang baik dapat dilihat dari hubungan antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya. Dengan adanya hubungan yang baik, maka dapat menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan serta dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

f. Keamanan kerja karyawan

   Rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan itu akan mendorong motivasi kerja karyawan sehingga kinerja menjadi baik. Rasaaman di sini meliputi diri pribadi maupun luar pribadi. Kaitan dengan diri pribadi adalah menyangkut keselamatan selama bekerja dan terjaminnya karyawan dalam memperoleh pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan, selama ia melaksanakan tugasnya dengan prestasi kerja yang memuaskan. Sedangkan rasa aman dari luar pribadi adalah terjaminnya milik karyawan dari adanya perusakan dan pencurian.

a. Lingkungan kerja non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesame rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik, Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya, Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat. Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan[28], yaitu :

a. Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
b. Tanggung jawab kerja,yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka
c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.

[28] Sarwono Jonathan, Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS,2007, Yogyakarta : Andi OffsetScott & Pandey, hal. 26

d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar ,baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Kedua jenis Lingkungan kerja diatas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bias dipisahkan begitu saja, terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja diatas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan.[29]

Terdapat 3 dimensi komitmen organisasi yaitu Komitmen afektif (*Affective commitmen*), Komitmen berkelanjutan (*Continuance cimmitmen*), dan Komitmen normatif (*Normative commitmen*).[30]

---

[29] Kherul Umam, Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia, 2010, hal. 259

[30] Arfan Ikhsan, Akuntansi Keperilakuan. Edisi dua. Jakarta: Salemba Empat., 2015, hal. 55

Komitmen seorang karyawan yang didasari suatu keinginan, kebutuhan dan keharusan terhadap lingkungan pekerjaan dan organisasinya sebagai tempat bekerja. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.[31]

Komitmen organisasi terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi *identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, *involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *loyality* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.[32]

6. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan selama satu periode tertentu yang dapat diukur memalui kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan . Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan dari suatu pekerjaan. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dari suatu perusahaan

---

[31] Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. 2008, Salemba Empat., Jakarta, hal 100.

[32] Januarti, Indira, & Azhari, Bunyanudin, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Islam dengan Sikap terhadap Perubahan Organisasi, 2006, Vol. 10, Haji Mas agung, Jakarta. hal. 15

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[33]. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya.[34]. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.[35]

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur.[36]. *Employee performance means employee Productivity and output us a result of employee development*, definisi ini pada intinya menyatakan bahwa kinerja karyawan produktifitas dan output karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan.[37]

Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan secara kongkrit

---

[33] AA. Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2013, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 67.

[34] Mathis dan Jackson, dalam Priansa, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2014, Cetakan Pertama, Penerbit: Alfabeta, Bandung, hal. 167

[35] Priansa Donni, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2014, Cetakan Pertama, Penerbit: Alfabeta, Bandung, hal. 269

[36] Seymour dalam Nurhidayati, dkk , Perbedaan Kinerja Pegawai Tetap dan Kontrak pada FMIPA UNDIP, 2011, Jurnal Dinamika Sosbud Vol. 13, hal. 68

[37] Hameed dan Wadeed, *Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. 2011, International Journal of Business and Social Science*. Page 228

dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).[38]

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.[39]

Kinerja didefinisikan sebagai *"The Level Of Success In Completing The Task and in accordance with the objectives"* yang berarti tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kesesuainnya dengan tujuan semula.[40]

6.1. Indikator Penilaian Kinerja

Untuk mengukur kinerja seseorang dapat digunakan beberapa dimensi criteria kinerja sebagai berikut[41] :

a. Kualitas (*quality*), merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
b. Kuantitas (*quantity*), merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

---

[38] Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2007, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung, hal. 260

[39] Gutteridge dalam Achmad, S. Ruky, Sistem Manajemen Kinerja, 2006, PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama, hal. 15

[40] Steers R. M, Efektivitas Organisasional, 1999, Penerbit. Erlangga. Jakarta, hal. 164

[41] Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A ,Human Resource Management an experiental approach., 1993, Singapore: Mc Graw-Hill, Inc, page. 383

c. Ketepatan waktu (*timeliness*), merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang di kehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), merupakan tingkatan dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumber daya yang ada.

Fungsi penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

- Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
- Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja
- Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

c. Pengembangan Karir/Suksesi

Tujuan adanya pengembangan karir yaitu :

- Menjelaskan tentang keterampilan keterampilan pengetahuan dan karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan atau peran
- Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya

- Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan
- Memungkinkan organisasi untuk melakukan pembandingan benchmark di antara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik

d. Langkah Pengembangan Model Kompetensi

1) Kenali sasaran organisasi sebagai dasar pengembangan model kompetensi. Untuk berhasil mencapai sesuatu dengan baik dalam penerapan model kompetensi maka perusahaan harus mengetahui alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya.

   Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini yaitu

   a. Definisikan strategi organisasi

      Sebuah model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi sistem nilai dan saran dari organisasi Untuk itulah sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi sistem nilai dan juga sasaran dari perusahaan.

b. Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi

Pada langkah ini para perancang dan kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan buruk dengan menunjukkan potensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi yang mempunyai potensi terbesar misalnya untuk proses menetapkan aplikasi rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan

c. Tetapkan tetapkan Scope dari model

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan sekelompok pekerjaan sebagai unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi para perancang model kompetensi harus berdasarkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi.

2) Merancang Membuat Model

a. Menentukan pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan suatu hal yang sangat penting karena pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan.

b. Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi *critical.*

1. Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan Puncak perusahaan dan dalam pertumbuhan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi misi dan sasaran organisasi dan kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan tantangan dan untuk mencapai misi dan sasaran sasaran tersebut.

2. Untuk mengenali job specific competencies, dapat digunakan beberapa metode seperti focus group discussion dan survey dengan para expert atau behavioral event interview dengan para pemegang jabatan baik yang prestasinya sedang-sedang saja maupun yang prestasinya Superior.

3) Pengumpulan Data

a. Mengidentifikasi *core competencies* bersama pimpinan perusahaan.

Setelah menetapkan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pengembangan model kompetensi sumber data atau informasi dan metode pengumpulan data maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh para perancang model kompetensi adalah mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan

core competencies dan *job specific competencies* dengan langkah langkah sebagai berikut.

- Proses yang akan dilalui oleh para pimpinan Puncak perusahaan dalam mengenali kompetensi cara pengenalan job spesifik kompetensi oleh *job expert* dan kaitan penggunaan *job specific competencies* dan *core competencies*.
- Keputusan-keputusan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki kompetensi inti misalnya semua pekerjaan di bawa oleh manajemen dan cara aplikasi model kompetensi misalnya pengembangan karir pelatihan dan sebagainya.
- Kaitan antara kompetensi inti dan tantangan tantangan misi dan sasaran sasaran organisasi.
- Konsensus tentang rangkaian kompetensi inti yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.

b. Kenali Job Specific Competencies melalui Expert

- *Focus group discussion* (FGD). Dalam proses ini data atau informasi yang luas mengenai tantangan dan persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para *expert* dan dari hasil FGD ini maka kompetensi-kompetensi yang jelas tidak *critical* untuk pekerjaan dapat dilakukan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut
- Survey. Berdasarkan hasil diskusi sebuah survei dapat dirancang untuk disebarkan kepada

sejumlah besar *job expert*. Isi dari Survei adalah kompetensi yang dipilih di dalam fgd dan kemudian dikumpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.

- BEI (*Behavioral Event Interview*). Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan jumlah pemegang jabatan yang mempunyai Prestasi Kerja rata-rata dan Superior dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi kritis di dalam pekerjaan mereka.

4) Pengenalan Jati Diri Melalui Orang Lain.

Menggunakan SDM untuk mempraktikkan akses keuntungan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk meraih sukses dan praktik ini memusatkan perhatian pada:

1. Mengidentifikasi kualitas dan keterampilan yang baik untuk meraih sukses dalam lingkungan masa kini.
2. Pemilihan orang-orang yang terbaik dengan potensi yang terbesar.
3. Perencanaan temu individu secara terencana di Lingkungan organisasi.
4. Menilai capaian dan mampu memperoleh individu dengan keterampilan terpuji

5. Mengganti keterampilan dan keahlian.
6. Membangun lingkungan kerja yang kondusif dan capaian prestasi secara kolektif.
7. memanage motivasi untuk capaian yang selalu meningkat.

e. Perencanaan Karir dan Suksesi

1. Karyawan yang berubah

   Perusahaan-perusahaan dewasa ini di bawah tekanan yang semakin besar untuk menemukan cara-cara untuk mengimplementasikan strategi mereka di dalam lingkungan yang berubah dengan cepat di mana daur hidup perjalanan cenderung untuk menciut mengurangi interval waktu ke pasar. Ketika angka dan waktu perubahan melebihi ambang batas tertentu Tentukan orang-orang yang berbakat untuk menjalankan roda perusahaan tidak dapat dideskripsikan hanya semata-mata sebagai masalah perencanaan karyawan dan bakat manajerial dan profesional yang dibutuhkan sering merefleksikan tuntutan gaya bekerja yang berbeda secara dramatis di mana gaya bekerja tersebut dulunya menjadi ciri khas budaya perusahaan itu.

2. Sistem perencanaan SDM

   Sistem perencanaan SDM merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyelaraskan organisasi dan orang-orangnya untuk mencapai tujuan bisnis. Metode dan alat yang melibatkan banyak sistem yang berhubungan dengan variabel organisasi yang keras

juga variabel yang lunak yang berhubungan dengan orang-orangnya. Beberapa dari subsistem itu merupakan pemasok informasi yang memberikan data yang konsisten untuk diolah sedangkan subsistem lainnya berhubungan dengan SDMnya. Subsistem tersebut adalah:

- Penilaian kinerja dan sistem pemantauan untuk potensi
- sistem rekrutmen dan seleksi
- program pelatihan dan pengembangan
- sistem kompensasi yang kompetitif

BAB IV

ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KERJA

Bab ini akan membahas mengenai hasil pengolahan data responden yang berhubungan dengan hasil angket tentang pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja, Komitmen Organsasi dan Kinerja Pegawai Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Dari 223 Orang pegawai administrasi yang diteliti sebagai informan, terbanyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 113 orang atau 50.67 persen dan perempuan ada 110 orang atau 49.33 persen. Umumnya responden mempunyai usia antara 31 – 45 tahun, mencapai 144 orang, atau sekitar 64.57 persen. Responden yang berusia 46 – 58 tahun mencapai 53 orang atau 23.77 persen. Dengan demikian, pegawai yang berusia muda dan memiliki potensi untuk dikembangkan cukup banyak. Ini

merupakan kekayaan Perguruan Tinggi Keagaman Islam Negeri di Indonesia Timur.

Pendidikan pegawai terbanyak adalah jenjang S1 sebanyak 143 orang (64,13 persen). Disusul dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 60 orang (26.91 persen), lainnya berpendiidikan SLTA, berjumlah 19 orang (8.52 persen) dan berpendidikan S-3 hanya 1 orang. Masa kerja pegawai didominasi oleh yang bermasa kerja kurang 5-10 tahun, sebanyak 88orang atau 39.46 persen, kemudian antara 11-20tahun, berjumlah 82 orang atau 36.77 persen, kemudian > 20 tahun sebanyak 22 orang atau 9.87 persen. Sisanya bermasakerja < 5 tahun berjumlah 31 orang atau 13.90 persen. Karakteristik masa kerja ini relevan dengan usia pegawai, dimana yang berusia 30 tahun kebawah berjumlah 25 orang atau 11.22 persen. Kelompok usia ini berpeluang untuk dikembangkan dimasa yang akan datang. Dilihat dari sisi pangkat/golongan, didominasi oleh yang berpangkat Golongan III, yaitu sebanyak 187 orang atau 83.85 persen, lainnya Golongan IV sebanyak 17 orang atau 7.63 persen. Sedang pegawai Golongan II sebanyak 19 orang atau 8,52 yang dijadikan sampel. Ini menunjukkan, kualitas pegawai rata-rata sudah berada kategori baik dalam arti berusia muda, dan berpendidikan umumnya S1. Berarti, pegawai yang ada berpeluang untuk ditingkatkan kompetensinya melalui kegiatan pendidikan dan latihan. Melalui peningkatan kompetensi pegawai, diharapkan komitmen dan kinerjanya dapat pula meningkat[1].

[1] Data Primer Diolah, 2016

Analisis Data Faktor yang mempengaruhi Dengan SEM

Berdasarkan pendekatan dan model analisis data penelitian adalah memakai SEM, maka variabel model dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel)* dan variabel endogen *(endogenous variable)* dan *intervening variable*. Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah Kompetensi Pegawai,Motivasi danLingkungan Kerja. Sedangkan yang menjadi variabel endogen adalah Kinerja Pegawai PTKI Negeri di Indonesia Timur dan *intervening variable* adalah Komitmen Organisasi .

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoretis didukung oleh data empirik. dan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data. Modifikasi baru diakhiri, jika model telah memenuhi kriteria fit

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat: (a) nilai *chi-square* masih besar, (b) nilai untuk probabilitas tidak memenuhi syarat *non-significance*, (c) RMSEA, GFI, CMIN/DF, dan TLI tidak sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan.

Dengan demikian, tidak satupun dari kriteria goodness of fit yang dipenuhi. Oleh karena itu, masih harus dilakukan modifikasi model. Dalam hal ini, dilakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices.*

Hasil yang nmenunjukkan dari delapankriteria model

serta nilai kritisnya, terdapat 1 item yang tidak sesuai, yaitu AGFI.

Dari evaluasi model pada tabel 23 menunjukkan delapan kriteria *goodness of fit indices*tujuh, Dengan demikian, model SEM yang diperoleh dapat dikatagorikan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices.* Oleh karena itu, sudah dapat dipakai untuk menganalisis data penelitian, antara lain untuk menguji hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini.

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan structural. Pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Selain itu juga menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antara variabel, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara tidak langsung antara variabel, dan pengaruh total (*total effect*) yaitu akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung, yang dijelaskanpada hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian di Tabel 24 menunjukkan, bahwa p-value dari Kompetensi Pegawai adalah 0.008 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Kompetensi Pegawai tersebut adalah positif. Dengan demikian, Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.

2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Motivasi adalah 0.000< 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Motivasi tersebut adalah positif. Dengan demikian, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Lingkungan Kerja adalah 0.000 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Lingkungan Kerja tersebut adalah positif. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.
4. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Kompetensi pegawai adalah 0.000 > 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Kompetensi Pegawai tersebut adalah positif. Dengan demikian, Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur diterima.
5. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Motivasi adalah 0.659

> 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Motivasi tersebut adalah positif. Dengan demikian, hipotesis kelima penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur (hipotesis ditolak).

6. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Lingkungan kerja adalah 0.005 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Lingkungan Kerja tersebut adalah positif. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur diterima.
7. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Komitmen Organisasi adalah 0.633> 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Komitmen Organisasi tersebut adalah positif. Dengan demikian, hipotesis ketujuh penelitian menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur, sehingga hipotesis ini ditolak. Berhubung tanda matematik pengaruh Komitmen organisasi adalah positif, meskipun tidak signifikan, jika ditingkatkan intensitas penerapannya, akan

turut meningkatkan kinerja pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

8. Kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi. Hasil pengujian di Tabel 24 menunjukkan, bahwa p-value dari Kompetensi Dosen adalah 0.005 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Kompetensi tersebut adalah positif. Dengan demikian, hipotesis kedelapan penelitian, yaitu Kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur diterima.
9. Motivasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adminstrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Motivasi adalah 0.009 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Motivasi tersebut adalah positif. Dengan demikian, Motivasi berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur diterima.
10. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur melalui Komitmen Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Lingkungan Kerja adalah 0.011 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Lingkungan Kerja tersebut adalah positif. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh

tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur diterima.

Analisis menunjukkan, secara tidak langsung Kompetensi, Motivasi danLingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Semua variabel eksogen penelitian memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Disamping itu, jalur Lingkungan Kerja – Komitmen Organisasi – Kinerja Pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur merupakan jalur yang terbesar pengaruhnya, yaitu sebesar 0.598 atau 59,8 persen. Hasil analisis juga menunjukkan, bahwa Komitmen Organisasi sebagai *intervening variable* adalah merupakan *intervening variable*yang bermakna. Dikatakan demikian oleh karena, Komitmen Organisasi berkontribusi memperbesar pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen karena *intervening variable* dimaksud memiliki tanda matematik yang positif. Disamping itu, jalur yang paling kecil pengaruhnya ialah: Motivasi – Komitmen Organisasi – Kinerja Pegawai Administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. Pengaruh totalnya hanya 0.039 atau 3.9 persen. Ini terjadi oleh karena kontribusi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sangat rendah jika dibandingkan dengan pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi. Hasil ini mengindikasikan perlunya memperbaiki sistem motivasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

A. Pembahasaan Hasil Penelitian

Pembahasan ini difokuskan pada hasil pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian serta perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu. Sehubungan dengan maksud tersebut, berikut ini disajikan uraian mengenai pengaruh setiap variabel eksogen terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Namun demikian, jika dibandingkan dengan pengaruh variabel eksogen lainnya, maka Kompetensi Pegawai memilki pengaruh yang paling kecil terhadap Komitmen Organisasi. Berdasarkan hipotesis yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka atas hipotesis dilakukan pengujian sesuai dengan model yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu menggunakan SEM melalui bantuan program AMOS. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh posistif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaan, peran atau situasi tertentu.[2] Hasil pengujian hipotesis dimaksud sejalan dengan

[2] Stonner, James, A.F, Manajemen. Edisi III, 1999, Prenhalindo Jakarta, hal 51

teori Stoner dimana Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi pada dasarnya sejalan maknanya dengan loyalitas pegawai terhadap organisasinya. Makna dimaksud dicerminkan oleh indikator Komitmen Organisasi.

Apabila dilihat dari hasil analisis deskriptif, Kompetensi Pegawai dibentuk oleh lima indikator, yaitu: (a) Pengetahuan yang dimiliki, (b) Ketram-pilan yang dimiliki, (c) Kemampuan kerja yang dimiliki, (d) Pengalaman kerja yang dimiliki, dan (e) Sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Indikator yang paling besar kontribusi dalam pembentukan Kompetensi Pegawai ialah Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan kenyataan dalam kegiatan pegawai administrasi sehari-hari. Keberhasilan seorang pegawai melaksanakan tugas yang dipercayakan adalah ditentukan terutama oleh keterampilan kerja yang dimiliki. Keterampilan pegawai dimaksud dapat ditingkatkan melalui pelatihan pegawai, baik dalam bentuk pelatihan teknis maupun pelatihan fungsional. Analisis data secara deskriptif juga mengungkapkan bahwa indikator sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai merupakan indikator yang paling kecil kontribusinya dalam pembentukan variabel Kompetensi Pegawai. Sekalipun secara statistik deskriptif, sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai adalah paling kecil kontribusinya, namun dalam kegiatan pelaksanaan tugas sehari-hari, sikap kerja pegawai tersebut tidak dapat disepelekan. Bagaimanapun juga, sikap kerja ini penting sekali artinya. Menurut aturan kepegawaian, sikap kerja ini mencakup antara lain inisiatif, disiplin dan integritas. Tentu

saja inisiatif, disiplin dan integritas sangat dibutuhkan dalam aktivitas kerja setiap hari. Dengan memiliki ketrampilan kerja yang diperkaya oleh inisiatif, disiplin dan integritas, maka pelaksanaan tugas seorang pegawai akan menjadi lebih mantap.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Uus Md Fadli, Dadan Ahmad Fadili, dan Yohana Kartawijaya bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdengklok.[3] Juga sejalan dengan hasil penelitian Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, dan Margono Setiawan, Mereka menemukan antara lain, Kompetensi berpe-ngaruh terhadap Komitmen Organisasi.[4]

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang harus dipertahankan dan dipelihara serta dikem-bangkan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Hal ini perlu dilakukan karena kompetensi sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Pegawai administrasi harus mampu menjalankan visi, misi, tujuan dan sasaran sebagai komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat dorongan yang kuat untuk

---

[3] Uus Md Fadli, Dadan Ahmad Fadili, dan Yohana Kartawijaya , 2012, "Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Kerja: Studi Kasus PT PLN (PERSERO) Rayon Rengasdengklok", Jurnal Manajemen, Vol. 9 No. 2

[4] Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, dan Margono Setiawan, dengan judul penelitian *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*. (2014)

melakukan perubahan melalui pendekatan kompetensi yang dapat dibuktikan indikator kedua, yaitu kompetensi yang berorientasi ketrampilan yang dimiliki.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,276.

Berdasarkan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka dilakukan pengujian sesuai dengan model yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu SEM melalui bantuan program AMOS. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

Komitmen adalah pemahaman mengenai motivasi dan sistem pemeliharaan yang meupakan gambaran dari organisasi pembelajar. Hasil pengujian hipotesis tersebut sejalan dengan teori Sahoo dimana Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi pada dasarnya sejalan dengan penghargaan/*reward* atau pengakuan pegawai terhadap organisasinya.[5]

Dari hasil analisis deskriptif dapat dilihat motivasi dibentuk dari 5 (lima) indikator yaitu (a) kebutuhan

[5] Sahoo R, Suar D, 2009, *Do young carers deserve justice? young caring in the context of illness. Psychology and Developing Societies*, hal. 49

pencapaian, (b) Kebutuhan bekerjasama, (c) penghargaan dari organisasi, (d) pemberian tanggungjawab dan (e) kesempatan pengembangan karir. Indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan motivasi adalah pemberian tanggungjawab. Hal ini sesuai kenyataan dalam kegiatan sehari-hari pegawai administrasi, dimana masing-masing pegawai diberikan uraian tugas/*job description* untuk dilaksanakan dan diberi tanggungjawab untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Disamping uraian tugas/*job description* tersebut, pegawai administrasi diberikan tugas tambahan/ kegiatan tambahan untuk dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.

Analisis data secara deskriptif juga mengungkapkan bahwa indikator kesempatan pengembangan karir memberikan kontribusi yang paling kecil dalam pembentukan variabel motivasi, sekalipun secara statistik deskriptif kontribusi indikator kesempatan pengembangan karir paling kecil, namun indikator ini sangat penting untuk menjadi perhatian pimpinan apabila pegawai administrasi yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah Enny Widyaningrum, Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.[6] Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian S. M. Murali

[6] Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) dengan judul Pengaruh kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pelayanan Medik Pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gersik.

Krishna, Lemi Tesfa dan Y Rajendra Prasad, Mereka menemukan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Ambo University di Nigeria.[7] Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said, dan Siti Rapidah Omar Ali, Mereka menemukan bahwa motivasi kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai *Faculty of Business Management*, Universiti Teknologi MARA, di Terengganu, Malaysia.[8]

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor yang perlu dipertahankan, dipelihara dan di kembangkan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Hal ini perlu dilakukan karena motivasi sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Pegawai administrasi harus selalu mengembangkan dirinya melalui pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki sehingga pegawai administrasi memperoleh kesempatan pengembangan karir.

---

[7] Krishna, S. M. Murali, Lemi Tesfa & Y. Rajendra Prasad. *The Impact of Employee Motivation and non-Physical Work Environment on Organizational Commitmrnt of Academic Staffs' of Ambo University: A Critical Review and Analysis, International Journal of Organizational Behavior & ManagementPerspectives*, 2015, Vol. 4, No. 1, pp. 1400-1409

[8] Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said, dan Siti Rapidah Omar Ali, *The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*, 2016, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, J. Appl. Environ. Biol. Sci., 6(5S)139-143

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisa inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, jika di bandingkan dengan pengaruh variabel eksogen lainnya, maka motivasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka dilakukan pengujian sesuai dengan model yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu SEM melalui bantuan program AMOS. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.[9]

Definisi lain, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.[10] Hasil pengujian tersebut sejalan dengan teori sutrisno dan

---

[9] Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana , 2010, hal 118

[10] Sukmawati, Ferina, Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di. PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu. 2008, Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 2. No. 2. November. Hal. 175 – 191. Indramayu.

sukmawati dimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa Lingkungan kerja yang memenuhi seluruh kebutuhan pegawai akan menghasilkan komitmen organisasi yang professional dan berkualitas.

Apabila dilihat dari hasil analisis deskriptif, lingkungan kerja dibentuk oleh 5 (lima) indikator yaitu : (1) Kondisi ruang kerja, (2) Kondisi peralatan kerja, (3) Iklim kerjasama dengan rekan kerja (4) suasana hubungan kerja dengan pimpinan, (5) Supervisi dari atasan langsung. Indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembenukan variabel lingkungan kerja adalah indikator kelima yaitu supervisi dari atasan langsung. Supervisi dari atasan langsung perlu dilakukan untuk mendekatkan hubungan kerja atasan dengan bawahan, melalui supervisi dari atasan langsung dapat memberikan perhatian dan semangat kerja kepada pegawai administrasi sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai.

Analisasi data secara deskriptif juga mengungkapkan bahwa indikator yang paling kecil kontribusinya adalah iklim kerjasama dengan rekan kerja, sekalipun secara statistik deskriptif, iklim kerjasama dengan rekan kerja adalah paling kecil kontribusinya namun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, iklm kerjasama dengan rekan kerja tidak boleh disepelekan, bagaimana juga iklim kerjasama dengan rekan kerja sangat penting karena sesulit atau serumit apapun suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan bersama-sama akan memudahkan penyelesaiannya dan akan menghasilkan pekerjaan yang baik, benar dan tepat waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Zainie Abd Hamid dan Narehan Hassan, Hasil penelitian membuktikan bahwa Lingkungan kerja dan jenis kelamin responden mempengaruhi tingkat prestasi kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat membawa manfaat bagi organisasi, di mana ia dapat mendorong kinerja karyawan dan mencegah dari ketidaksetiaan dan ketidakpuasan. Organisasi harus memastikan telah memberikan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karyawan.[11] Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Myong Ok Kim dan Sooyeon Shin bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada *Ewha Womans University, Seoul, Republic of Korea*.[12]

Indikator lingkungan kerja yang harus diperhatikan oleh pimpinan unit kerja Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur adalah supervisi atasan langsung. Supervisi atasan langsung yang baik akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Indikator ini minimal dipertahankan karena merupakan indikator yang dominan kontribusinya dalam pembentukan Lingkungan Kerja. Indikator yang harus ditingkatkan kualitas implementasinya

---

[11] Nur Zainie Abd Hamid dan Narehan Hassan (2015), Selangor dengan judul *The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Shah Alam, Selangor*

[12] Myong Ok Kim dan Sooyeon Shin, *The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry*, 2015, *Journal of Service Science and Management, pp, 8, 115-124 Published Online February 2015 in SciRe*

adalah iklim kerja sama dengan sesama rekan kerja. Dengan iklm supervisi yang baik serta keberhasilan mewujudkan iklim kerja yang baik, akan mendorong terwujudnya komitmen organisasional yang tinggi dari pegawai.

4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisa inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,303. Berdasarkan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka dilakukan pengujian sesuai dengan model yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu SEM melalui bantuan program AMOS. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. [13]Bukti empiris lainnya yang mengaitkan kompetensi dengan kinerja pegawai administrasi menunjukkan hasil yang konsisten dengan studi ini, seperti yang dikemukakan bahwa kompetensi berkontribusi terhadap efektifitas kerja yang baik serta memberikan prestasi kerja

[13] Pramudyo, 2010, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta, *Journal Business Theory and Implementaion,* Vol 1, No 1.

bagi seseorang. Dengan demikian semakin tinggi kompetensi pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.[14]

Dilihat dari hasil analisis deskriptif, kompetensi dibentuk oleh lima indicator sedangkan kinerja pegawai dibentuk oleh 7 (tujuh) indikator yaitu (1) menyelesaikan kuantitas pekerjaan yang ditentukan, (2) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kualitas, (3) Melaksanakan pekerjaan secara efisien, (4) Menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan, (5) Bekerja secara efektif, (6) Bekerja dengan orientasi pada pelayanan, (7) Berintegritas dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Indikator yang paling besar kontribusinya dalam pembentukan kinerja pegawai ialah menyelesaikan pekerjaan dengan target kualitas. Hal ini sejalan dengan kenyataan dalam kegiatan yang dilakukan oleh pegawai administrasi sehari-hari, dengan demikian pegawai administrasi telah melaksanakan Nilai budaya kerja yang ke dua yaitu profesionalitas yang mencerminkan kompetensi dan keahlian. Pegawai yang professional dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal.[15]

Analisis data secara deskriptif juga mengungkapkan bahwa indikator bekerja dengan orientasi pada pelayanan yang ditunjukkan oleh pegawai merupakan indikator yang

---

[14] Brocklesby, Brocklesby, John, 1995, *Using Soft Systems Methodology to Identify Competence Requirement in HRM*, International Journal of Manpower, Vol. 16 No. 5/6, pp. 70–84

[15] Boutler,1999, Boutler, Nick, Murray Dalziel,Jackie Hill. 1999. *People and Competences, the Route to Competitive Advantage. Vol. 5 New Delhi: Crest Publishing House,* pp. 51.

paling kecil kontribusinya dalam pembentukan variabel kinerja pegawai. Sekalipun secara statistik deskriptif. Bekerja dengan orientasi pelayanan yang ditunjukkan oleh pegawai adalah paling kecil kontribusinya, namun dalam kegiatan pelaksanaan tugas sehar-hari harus bekerja sesuai nilai budaya kerja yang ke lima adalah keteladanan dengan indikasi posistif yaitu (1) Berakhlak terpuji, (2) memberikan Pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil, (3) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, (4) Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi, Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi masing-masing tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Tetapi Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen pada PTN di Kalimantan Timur. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen pada PTN di Kalimantan Timur.[16] Dikaitkan dengan pendapat Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendorong peningkatan kinerja karyawan (pegawai). Berdasarkan pendapat

[16] Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi (2015), Kalimantan Timur dengan judul *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia.*

Robbins dan Coulter tersebut, seharusnya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. [17]

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, jika dibandingkan dengan pengaruh variabel eksogen lainnya terhadap kinerja pegawai, maka Motivasi memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hipotesis yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka atas hipotesis dilakukan pengujian sesuai dengan model yang ditetapkan sebelumnya yaitu menggunakan SEM melalui bantuan program AMOS, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.[18] Hasil pengujian hipotesis sejalan dengan teori Robbins dimana Motivasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini memiliki makna bahwa tugas dan fungsi dapat terwujud melalui kemampuan dan motivasi.

---

[17] Stephen P. Robbins dan Mary Coulter , 2012, *Management, Eleventh Edition*, (United States of America: Pearson Education Limited, pp. 18

[18] Robbins, P. Stephen. (2003). Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta

Apabila dilihat dari hasil analisis deskriptif motivasi dibentuk oleh lima indikator dan Kinerja pegawai dibentuk dengan tujuh indikator, dimana indikator yang dominan kontribusinya pada pembentukan variabel motivasi adalah pemberian tanggungjawab kepada pegawai dan indikator yang paling kecil kontribusinya pada pembentukan variabel motivasi adalah kesempatan pengembangan karir sedangkan indikator yang dominan kontribusinya pada pembentukan variabel kinerja pegawai adalah menyelesaikan pekerjaan sesuai target kualitas dan indikator yang paling kecil pada pembentukan variabel kinerja pegawai adalah bekerja pada orientasi pelayanan, maka hasil analisis deskriptif terhadap indikator yang paling besar kontribusinya maupun indikator yang paling kecil untuk di tingkatkan atau dipertahankan melalui inovasi yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk, Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Hasil penelitian berimplikasi terhadap motivasi, kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi pegawai yang perlu ditingkatkan

guna meningkatkan kepuasan kerja dan apabila kepuasan kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.[19]

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mohammad Gifari Sono, Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan publik, artinya motivasi (tanggung jawab, pengakuan, kemajuan, prestasi) yang dirasakan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan publik. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan publik melalui variabel *intervening* kepuasan kerja.[20]

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Komariyah, Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh melalui variabel antara kepuasan kerja.[21]

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Pamela Akinyi Omollo di Kenya Commercial Bank in Migori County.

---

[19] Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk (2012), dengan judul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali

[20] Mohammad Gifari Sono (2011) dengan judul Sistem Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Banggai,

[21] Komariyah (2006) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kepala Desa Pada Era Otonomi Daerah di Kabupaten Sidoarjo

Menemukan, bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bank Komersial Kenya.[22] Juga sejalan dengan penelitian Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah yang menemukan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di sektor minyak dan gas bumi di Pakistan.[23] Hasil penelitian Masud Ibrahim dan Veronica Adu Brobbey, menemukan bahwa motivasi mempengaruhui capaian kinerja karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Ghana.[24] Hasil penelitian Samira Al Jasmi di Dubai menyatakan bahwa motivasi sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Dubai.[25] Penelitian Uju S.Muogbo, di perusahaan terpilih di Anambra State Ethiopia menunjukkan hasil yang sama, bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan terpilih dimaksud.[26] Demikian pula hasil

---

[22] Pamela Akinyi Omollo*, Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County, 2015, International Journal Of Human Recource Studies* Vol. 5 No. 2

[23] Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah, ***Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan***, 2015, *International Journal of Managerial Studies and Research Volume* 3*, Issue* 12, 2015, *Page* No: 7-15.

[24] Masud Ibrahim dan Veronica Adu Brobbey, 2015, *Impact of Motivation On Employee Performance The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana, International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.3 No. 11, hal. 1218-1236 (Online), (*http://ijecm.co.uk/wpcontent/uploads/2015/11/31177.pdf*, diakses pada tanggal 5 Februari 2016

[25] Samira Al Jasmi, *A Study On Employees Work Motivation and Its Effect On Their Performance and Business Productivity*, 2012, The Britis University in Dubay

[26] Uju S.Muogbo, *The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*, 2013, *AFRREV IJAH An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3), S/No 7, July, 2013: 134-151*

penelitian Kiruja EK dan Elegwa Mukuru menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di *Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya*.[27] Bebarapa hasil penelitian yang disajikan menunjukkan, bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karywan pada lembaga pendidikan dan badan usaha. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesiam Timur.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis inferensi dengan AMOS menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, jika dibandingkan dengan pengaruh variabel eksogen lainnya terhadap kinerja pegawai, maka Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian di menunjukkan, bahwa p-value dari Kinerja Pegawai adalah 0.005 < 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Lingkungan Kerja tersebut adalah positif. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

---

[27] Kiruja EK dan Elegwa Mukuru, *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya,* 2013, *International Journal of Advances in Management and Economics Available online at www. managementjournal.info.* July-Aug. 2013 | Vol.2 | Issue 4 page. 73-78

pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur

Dihubungkan dengan pendapat Sedarmayanti, lingkungan fisik pekerjaan sebagai salah satu bagian dari lingkungan kerja akan berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas kerja tenaga karyawan dalam bekerja.[28] Lingkungan kerja atau iklim organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.[29] Hasil pengujian hipotesis tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dan Davis dimana Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Apabila dilihat dari hasil analisis deskriptif lingkungan kerja dibentuk oleh lima indikator dan Kinerja pegawai dibentuk dengan tujuh indikator, dimana indikator yang dominan kontribusinya pada pembentukan variabel lingkungan kerja adalah supervise dari atasan langsung dan indikator yang paling kecil kontribusinya pada pembentukan variabel lingkungan kerja adalah Iklim kerjasama dengan rekan kerja sedangkan indikator yang dominan kontribusinya pada pembentukan variabel kinerja pegawai adalah menyelesaikan pekerjaan sesuai target kualitas dan indikator yang paling kecil pada pembentukan variabel kinerja pegawai adalah bekerja pada orientasi pelayanan, maka hasil analisis

---

[28] Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, 2007, Penerbit Mandar Maju, Bandung , hal. 56.

[29] Davis, Manajemen Pengembangan Kerja SDM. 2005, Rajawali Press, Jakarta., hal. 216

deskriptif terhadap indikator yang paling besar kontribusinya maupun indikator yang paling kecil saling keterkaitan dimana dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, pegawai sangat membutuhkan supervisi dari atasan langsung dan iklim kerjasama dengan rekan kerja sebagai penyemangat untuk mewujudkan pekerjaan yang sesuai target kualitas serta bekerja dengan berorientasi pada pelayanan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Rodi Ahmad Ginanjar, Hasil Penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman.[30] Juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Serhan A. Al-Shammari di *University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia.* Dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan, bahwa apabila pimpinan dalam ruang lingkup universitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang sama atau mendekati suasana tatkala karyawan berada di rumah kediamnnya, maka kinerja pegawai akan meningkat. Karyawan akan betah dan senang melaksanakan tugasnya karena lingkungan fisik tempat kerja memuaskan serta hubungan antar pribadi di tempat kerja menyenangkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja sangat menentukan tercapainya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.[31]

---

[30] Rodi Ahmad Ginanjar, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, Vol.2 No. 5 Tahun 2013, http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/fipmp/article/view/614, diakses tanggal 2 januari 2016.

[31] Serhan A. Al-Shammari, *The Effect of Work Environment on Employees' Productivity. International Journal of Science and Research (IJSR). Deanship of Faculty*

7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pada penelitian ini terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Hasil pengujian menunjukkan, bahwa p-value dari Komitmen Organisasi adalah 0.633 > 0.05. Tanda matematik dari pengaruh Komitmen Organisasi tersebut adalah positif. Dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur

Dihubungkan dengan pendapat Azzem, menyatakan bahwa komitmen adalah kepercayaan yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi yang diikuti dengan usaha.[32] Hasil pengujian hipotesis tersebut sejalan dengan teori Azzem dimana komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semua tugas/pekerjaan akan terlaksana dengan baik apabila pegawai diberikan kepercayaan yang kuat untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan yang diemban, dengan diberikan kepercayaan, maka pegawai akan berusaha membuktikan bahwa ia mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan tepat waktu.

---

and personnel Affairs, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia. Volume 4 Issue 5, May 2015. ISSN: 2319-7064

[32] Azeem, Hohammad S, Job *Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, Scientific Research, 2010, vol.1. pp. 295 - 299*

Apabila dilihat dari hasil deskriptif, Komitmen organisasi dibentuk oleh 4 (empat) indikator yaitu (1) Keinginan kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang, (2) Kesediaan menggunakan segenap kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, (3) Keyakinan pada diri pegawai bahwa visi dan misi organisasi identik dengan cita-citanya, (4) selalu siap membela kehormatan organisasi. Indikator yang paling besar kontribusinya adalah indikator kedua yaitu kesediaan menggunakan segenap kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan dengan kenyataan dalam kegiatan pegawai administrasi sehari-hari yang tercermin dalam lima nilai budaya kerja kementerian Agama antara lain Integritas dengan indikasi positif yaitu bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar, berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi masing-masing tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Tetapi Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen pada PTN di Kaltim. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen pada PTN d

Kaltim. Komitmen Organisasi bukan variable interving yang bermakna pada penelitian ini.[33]

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, hasil penelitian membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.[34]

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang harus dipertahankan dan dipelihara serta dikembangkan karena semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya, maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semain tinggi.[35]

---

[33] Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi, *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia, 2015, European Jornal Of Business And Management, Vol. 7 No. 17.*

[34] Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, Pengaruh Kompensasi Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya), 2012, The Indonesian Accounting Review, Vol 2 No 2, Hal 215 – 228.

[35] Wright (dalam Murty dan Hudiwinarsih),2012, Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya), Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dike-mukakan beberapa temuan penelitian. Adapun temuan dimaksud disajikan dalam uraian berikut.

1. Kompetensi pegawai, motivasi dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi ialah lingkungan kerja. Dengan demikian, untuk mengupayakan terbentuknya komitmen organisasi pegawai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur harus dijamin tersedianya lingkungan kerja yang baik, terutama supervisi pimpinan terhadap karyawan di unit kerjanya. Supervisi pimpinan yang sudah dirasakan oleh pegawai saat ini minimal dapat dipertahankan. Selanjutnya, diikuti usaha meningkatkan iklim kerja antara rekan kerja di unit kerjanya. Bersamaan dengan upaya dimaksud, kompetensi pegawai perlu ditingkatkan, khususnya yang berkaitan dengan ketrampilan melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya. Motivasi pegawai perlu pula ditingkatkan, terutama yang berkaitan dengan aspek tanggung jawab. Melalui peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan latihan, maka pegawai dimaksud dapat diserahi tanggung jawab yang lebih besar. Dengan ilkim kerja yang kondusif, maka tanggung jawab atas pekerjaan yang diperca-yakan dapat dipenuhi. Apabila semua faktor itu

benar-benar diwujudkan, maka peningkatan komitmen organisasi dapat direalisasikan.

2. Kompetensi pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Berdasarkan data yang ada, pendidikan formal pegawai didominasi oleh tenaga sarjana (S-1), mencapai 64.57 persen dan yang berpendidikan S-2 hanya sekitar 26.97 persen. Dihubungkan dengan tugas-tugas yang harus diemban pada unit kerja pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Indonesia Timur yang semakin berat, maka peningkatan komptensi pegawai mutlak diperlukan, baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Bersamaan dengan itu, iklim kerja harus senantiasa dipelihara dan supervisi pimpinan harus memiliki daya dorong terhadap perbaikan semangat kerja pegawai. Pada akhirnya upaya itu diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.
3. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. Menjadi demikian oleh karena faktor yang dominan kontribusinya dalam pembentuk motivasi ialah pemberian tanggung jawab. Dikaitkan dengan pendidikan formal yang dimiliki pegawai yang belum memadai (mayoritas berpendidikan S-1) sehingga kompetensi yang dimiliki rendah, maka masih dirasa sulit untuk memberikan tanggung jawab yang besar. Hal inilah yang berakibat motivasi yang

dimiliki rendah sehingga berdampak pada kinerja yang dicapai. Namun demikian, melalui Komitmen Organisasi, pengaruh motivasi menjadi signifikan. Oleh karena itu, motivasi lebih dahulu harus diarahkan kepada pembentukan komitmen dan tidak langsung pada upaya menghasilkan kinerja.

4. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening berhasil meningkatkan pengaruh total semua variabel eksogen karena tanda matematik dari koefisien pengaruhnya adalah positif.
5. Jalur yang paling besar pengaruh totalnya ialah Lingkungan Kerja – Komit-men Organisasi – Kinerja Pegawai. Sebaliknya, jalur yang paling kecil pengaruh totalnya ialah Motivasi - Komitmen Organisasi – Kinerja Pegawai. Dengan dmikian, jalur Lingkungan Kerja – Komitmen Organisasi – Kinerja Pegawai minimal dipertahankan capaiannya selama ini. Sedang untuk jalur Motivasi - Komitmen Organisasi – Kinerja Pegawai harus ditingkatkan kualitas penerapannya dilingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur.

الإدارة العالية المصرية
N U
نهضة علم
١٣٤٤
1926

BAB V

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai, Motivasi dan Lingkungan Kerja masing-masing ber-pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian, untuk memperkuat dan meningkatkan Komitmen Organisasi dilingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur, harus meningkatkan intensitas penerapan Kompetensi pegawai, Motivasi dan Lingkungan Kerja.
2. Terhadap Kinerja Pegawai, hanya Kompetensi pegawai dan Lingkungan Kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedang Motivasi hanya berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, oleh karena koefisien pengaruh

Motivasi ini positif, sehingga apabila Motivasi berhasil ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

3. Motivasi melalui Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan sig-nifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pimpinan harus mengupayakan agar Motivasi diarahkan pada pembentukan Komitmen Organisasi lebih dahulu untuk kemudian menuju pada pewujudan target kinerja yang telah ditetapkan.

4. Komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* merupakan *intervening* yang bermakna. Komitmen organisasi berhasil meningkatkan pengaruh total ketiga variable eksogen penelitian karena koefisien pengaruh tidak langsungnya positif.

5. Komitmen organisasi secara individual berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi, sebagai variabel intervening, berhasil membuat Motivasi berpengaruh tidak langsung, positif dan signi-fikan terhadap kinerja pegawai. Yang sebelumnya memiliki pengaruh langsung yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2013, Remaja Rosdakarya, Bandung

Abdul Kadir, 2015, Tata Kelola Perguruan Tinggi Di Era ITC, Jurnal Shautut Tarbiyah IAIN Kendari

Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk (2012), dengan judul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali

Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, and Margono Setiawan, 2014, *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Govern-ment, Southeast Sulawesi), International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 2‖ February. 2014‖ PP.18-25*

Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi, 2015, *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia, European Jornal Of Business And Management, Vol. 7 No. 17.*

Anthony Afful-Broni, 2012, *Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons, CE> Vol.3 No. 3.*

Anam Iqbal, Muhammad Sajid Tufail, Rab Nawaz Lodhi, 2015, *Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistani Organizations, Global Journal Of Human Resource Management,* Vol.3,No.1, Pp.1-11.

Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiartha Utama, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi, 2006, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.

Arfan Ikhsan, Akuntansi Keperilakuan. Edisi dua. Jakarta: Salemba Empat., 2015

Azeem, Hohammad S, Job *Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, Scientific Research, 2010, vol.1. pp. 295 - 299*

Byars, Lloyd I dan Leskie W. Rue, 2008, *Human Resource Management*, 8 th edition Mc. Graw-Hill

Boutler, Nick, Murray Dalziel, Jackie Hill. 1999. *People and Competence the Route to Competitive Advantage.* Vol. 5 New Delhi. Crest Publishing House

Bukhari Umar, 2010, Ilmu Pendidikan Islam, Jakarta : Amzah

Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A ,Human Resource Management an experiental approach., 1993, Singapore: Mc Graw-Hill, Inc

Brocklesby, John, 1995, *Using Soft Systems Methodology to Identify Competence Requirement in HRM*, International Journal of Manpower, Vol. 16 No. 5/6 hal. 70 –84

Cira & Benjamin . Competensy Based Pay, A .Concept in Volution, Compensation and Benefits Review, 1998, September-Oktober

Darwis dkk, Peningkatan Kualitas Sistem Pendidikan Tinggi Agama Islam, Analisis terhadap kebijakan STAIN Samarinda menuju konversi kelembagaan

Davis, Manajemen Pengembangan Kerja SDM. 2005, Rajawali Press, Jakarta., hal. 216

Dakir, Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum, 2004, Yogyakarta: Rineka Cipta

Dewi Ariani, Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Di Indonesia, 2017, jurnal .fkip.uns.ac.id

Donald, McEachem Thomas,. *Competence of Personal in prospective Theories*. http://www.jurnalhumanresourcemanagement.com.id, hal 7 diakses pada tanggal 7 juni 2016

Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. 2010, Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana

Endang Setyaningdyah, Umar Nimran, Kertahadi dan Armanu Thoyib 2013, *The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leader-ship on Work Discip-line, Job Satisfaction and Employee's Performance*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vo.5 No. 4.

Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti, 2007, Metodologi Penelitian Kuantitatif, untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial. Penerbit Gava Media. Yogyakarta.

Folorunso, O.O, A. J.Adewale, dan S.M. Abo-dunde, 2014, *Exploring the Effect of Organizational Commit-ment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions,* https://ideas.repec.org/a/hur/ijarbs/v4y2014i8p275-286.html

Fathul Janah, 2009, Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. Penerbit Safiria Insania Press. Yogyakarta. .

Fillmore dalam Mangkunegara. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. 2005, Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Gutteridge dalam Achmad, S. Ruky, Sistem Manajemen Kinerja, 2006, PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama

Hasibuan S. P. Malayu, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Handoko T Hani, 2010, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Hutapea, Panlian dan Nurjanna Thoha, 2008, Kompetensi Plus, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hutapea dan Thoha, Kompetensi Plus, 2008, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama

https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/08/30/tujuan-pembelajaran-sebagai-komponen-penting-dalam-pembelajaran/ diakses pada tanggal 15 Februari 2016

https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/08/30/tujuan-pembelajaran-sebagai-komponen-penting-dalam-pembelajaran/ diakses pada tanggal 15 Februari 2016.

http://staffnew.uny.ac.id/upload/132313278/pendidikan/BELAJAR+MENGAJAR+DI+PERGURUAN+TINGGI.pdf diakses pada tanggal 15 Februari 2016

https://spmi.ristekdikti.go.id/uploads/publications/Buku%20Pedoman%20SPMI%202018.pdf diakses pada tanggal 5 Februari 2016

H. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2001

Hasibuan, Malayu S.P., Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. 2010, Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hellririegel, Don., John W. Slocum, Jr., dan Richard W. Woodman., *Organizational Behavior*. (Ohio : South-Western College Publishing, 2001),

Hameed dan Wadeed, *Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. 2011, International Journal of Business and Social Science*.

Irham Fahmi, 2010, Manajemen Kinerja. Penerbit Alfabeta. Bandung.

I Kadek Edy Sanjaya dan Ayu Desi Indrawati, 2014, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pande Agung Segara Dewata

I Made Astina, Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Dosen dan Mahasiswa, Seminar Nasional Teknik Mesin X Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik UB

Imam Suprayogo, Dirikanlah Pesantren di PTAI dalam http:// kemenag.go,id/indek.php?a=berita&id=149412.

IASPD, 1998, *Competency based Tranning*, Pelatihan dan Program Pemahaman Pengujian, IASPD, Australia

Jaffe & Scott (Kummerouw,1991), *New Directions in Careers Planning and the Workplace. California: Palo Alto*

Januarti, Indira, & Azhari, Bunyanudin, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Islam dengan Sikap terhadap Perubahan Organisasi, 2006, Vol. 10, Haji Mas agung, Jakarta

Jurnal Ekonomi Vol. 14 No. 2 April 2011, hal 63 – 73. Fakultas Ekonomi USU.

Journal of Human Capital, Yayasan Pendidikan Bakrie, Vol.1 No. 2, Pebruari 2009 hal 165-180.

Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan, Insania, Vol. 13 No.1 Januari-April 2008, P3M STAIN Purwokerto

Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah, ***Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan***, 2015, *International Journal of Managerial Studies and Research Volume* 3*, Issue* 12, 2015, *Page* No: 7-15.

Karel A.Steenbrink. Pesantren, Madrasah, Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern. 1994, PT. Pustaka LP3ES. Jakarta.

Kherul Umam, 2010, Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia

Kamus Kompetensi LOMA, 1998

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/Kep/M. PAN/7/2003, Paragraf I, butir C

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004

Kiruja EK dan Elegwa Mukuru (2013), *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya,* International Journal of Advances in Management and Economics, July-Aug. 2013 Vol.2 hal. 73-82

Kusworo, Armanu, Mintarti Rahayu, dan Sumiati (2015), *Influence Of Motivation, Organizational Culture And Working Environment With Organi-zational Commitment As Mediator To Educator Performance.*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/ Kep/M.PAN/7/2003. Paragraf I butir C.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004.

Komariyah (2006) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kepala Desa Pada Era Otonomi Daerah di Kabupaten Sidoarjo

Krishna, S. M. Murali, Lemi Tesfa & Y. Rajendra Prasad. *The Impact of Employee Motivation and non-Physical Work Environment on Organizational Commitmrnt of Academic Staffs' of Ambo University: A Critical Review and Analysis, International Journal of Organizational Behavior & ManagementPerspectives*, 2015, Vol. 4, No. 1, pp. 1400-1409

Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) dengan judul Pengaruh kemampuan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pelayanan Medik Pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gersik

Mathis, Robert L and John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, Terjemahan, Edisi kesepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Mathis dan Jackson, dalam Priansa, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2014, Cetakan Pertama, Penerbit: Alfabeta, Bandung

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Manurung, R,1989, Rencana Karir untuk Karyawan, Majalah Manajemen., hal. 65, 66- 71, 6 Agustus 1989

Masud Ibrahim dan Veronica Adu Brobbey, 2015, *Impact of Motivation On Employee Performance The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana, International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.3 No. 11, hal. 1218-1236 (Online), (*http://ijecm.co.uk/wpcontent/uploads/2015/11/31177.pdf*, diakses pada tanggal 5 Februari 2016

Moh. Sidik Priadana dan Saludin Muis, 2009, Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

Moh. Mahfud M.D, "Kendala-kendala Pendidikan Islami di UII", Setengah Abad UII (Yogyakarta : UII Press, 1987). 307-316

Muhammad, Arni, 2007, Komunikasi Organisasi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

Muhaimin, Manajemen Pendidikan dalam Aplikasinya dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah /Madrasah, 2010, Kencana Prenada Mulia Group, Jakarta

Mohammad Gifari Sono (2011) dengan judul Sistem Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Banggai

Myong Ok Kim dan Sooyeon Shin*, The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry*, 2015, *Journal of Service Science and Management, pp, 8, 115-124 Published Online February 2015 in SciRe*

Nina Rahmayanty, 2010, Manajemen Pelayanan Prima, Mencegah Pembelotan dan Membangun Customer Loyality . Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.

Nitisemito dalam Arida, 2012,. Jurnal : Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. PT. SAI Apparel Semarang

Nur Zainie Abd Hamid dan Narehan Hassan (2015), Selangor dengan judul *The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Shah Alam, Selangor*

Oemar Hamalik, Kurikulum dan Pembelajaran. 2008, Sinar Grafika Jakarta

Oemar Hamalik, Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum, 2007, PT. Remaja Rasodakarya, bandung

Palan R, 2007, *Competency Management*. Teknik Mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk meningkatkan Daya saing Organisasi, Penerjemah Octa Melia Jalal, Penerbit PPM, Jakarta.

Pamela Akinyi Omollo*, Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County, 2015, International Journal Of Human Recource Studies* Vol. 5 No. 2

Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, 2014, Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi.

Paul Schmmith, 2004, *Affect of Motivation, Facilites and Competence Toward Performance and Correlation With Increasing Human Resource Quality In Scientific Software International Inc; Chicago*.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 15 Tahun 2014 tentang perubahan Perguruan Tinggi keagamaan Islam Negeri.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 34 Tahun 1950 tentang Pendirian Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIN).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

Pramudyo, Anung. 2010, Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta., Volume 1, Nomor 1, JBTI: Yogyakarta

Priansa Donni, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2014, Cetakan Pertama, Penerbit: Alfabeta, Bandung

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart dan Patrick M. Wright, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing, Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. Edisi 6 Buku I dan II. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2012, Manajemen Pelayanan, Pengembangan Model Konseptual Penerapan Citizen's Charter dan Standar Minimal Pelayanan. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Rahmania Utari, 2007, Belajar Mengajar Di Perguruan Tinggi.

Robbins dan Judge, 2007, Perilaku Organisasi penerjemah Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi lengkap, Pearson Education, Inc, Upper saddle River, New Jersey.

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 2008, Salemba Empat., Jakarta

Rodi Ahmad Ginanjar, 2013, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, Vol.2 No. 5

Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala.. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. 2010, Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Rusminah, dkk, 2010, Perguruan Tinggi Agama Islam (UIN, IAIN, dan STAIN), dalam Insan Cedekia

R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006, Manajemen Perguruan Tinggi Modern. Penerbit CV. Andi offset. Yogyakarta.

Richard A Jojnson, The Theory and Manajemen Of Sistems, (Tokyo, McGraw Hill Kogakhusa. Ltd, 1973).

Rivai, Veithzal dan Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek, 2009, PT. Raja Grafindo, Jakarta

Sahoo R, Suar D, 2009, *Do young carers deserve justice? young caring in the context of illness. Psychology and Developing Societies*

Samira Al Jasmi, *A Study On Employees Work Motivation and Its Effect On Their Performance and Business Productivity*, 2012, The Britis University in Dubay

Samsudin, Sadili, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia, Bandung

Sarwono Jonathan, Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS,2007, Yogyakarta : Andi OffsetScott & Pandey

Sedarmayanti, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.

Siagian, Sondang P, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2007, (Manajemen edisi kesepuluh jilid 1)

Stoner, James AF, *Management*, 1978, Prentice Hall International Inc. London

Stonner, James, A.F, Manajemen. Edisi III, 1999, Prenhalindo Jakarta

Sudarwan Danim (dalam Fathul Jannah, 2009, *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam*, Safiria Insania Press, Yogyakarta.

Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia. Penerbit Gava Media. Yogyakarta

Sugiyono, 2010, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Sunyoto, Drs. Danang, 2012, Teori Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Penerbit CHPS, Yogyakarta.

Sukmawati dan Ferina. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di. PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu". Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 2. No. 2. November. Indramayu

Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said, dan Siti Rapidah Omar Ali, *The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*, 2016, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, J. Appl. Environ. Biol. Sci., 6(5S)139-143

Suwanto H dan Priansa Doni, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Penerbit Alfabeta, Bandung

Sutrisno, Edy, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor : B/2718/M.PAN-RB/9/2012 tanggal 26 September 2012 tentang Penataan Organisasi dan Tata Kerja Perguruan Agama Negeri di lingkungan Kementerian Agama

Sri Rahardjo, 2014, *The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia.*

Seymour dalam Nurhidayati, dkk , Perbedaan Kinerja Pegawai Tetap dan Kontrak pada FMIPA UNDIP, 2011, Jurnal Dinamika Sosbud Vol. 13,

Serhan A. Al-Shammari, *The Effect of Work Environment on Employees' Productivity. International Journal of Science and*

Research (IJSR). Deanship of Faculty and personnel Affairs, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia. Volume 4 Issue 5, May 2015. ISSN: 2319-7064

Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2007, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung

Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, 2007, Penerbit Mandar Maju, Bandung , hal. 56.

Steers R. M, Efektivitas Organisasional, 1999, Penerbit. Erlangga. Jakarta

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter , 2012, *Management, Eleventh Edition*, (United States of America: Pearson Education Limited,

Terry, George R, *Principles Of Management*, Sixth Edition, Ricard D. Irwin Inc, Illlinois, 1972

Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-undang RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pasal 1, 58 dan 59.

Undang-undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Ulber Silalahi, 2009, Metode Penelitian Sosial. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.

Uus Md Fadli, Dadan Ahmad Fadili, dan Yohana Kartawijaya , 2012, "Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Kerja: Studi Kasus PT PLN (PERSERO) Rayon Rengasdengklok", Jurnal Manajemen, Vol. 9 No. 2

Veithzal Rivai, 2009, Islamic Human Capital, Dari Teori ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami. Penerbit Rajawali Press. Jakarta.

Veithzal Rivai dan H. Arviyan Arifin, 2009, Islamic Leadership, Membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Uju S.Muogbo, *The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State*, 2013, *AFRREV IJAH An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3), S/No 7, July, 2013: 134-151*

Welgraith, 2008, *Affect of Competence, Corporate Culture and Leadership Toward Performance*

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Press. Jakarta

Widodo, Suparno Eko, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pustaka Pelajar, 2015 Yogyakarta.

Wina Sanjaya, Perencanaan dan desain sistem pembelajaran, 2008, Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, Pengaruh Kompensasi Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya), 2012, The Indonesian Accounting Review, Vol 2 No 2, Hal 215 – 228

W. Sanjaya, Perencanaan dan desain sistem pembelajaran. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.

Yusrin Ahmad Tosepu, Mengenal Metode dan Teknik Mengajar Dosen Masa Kini, https://www.academia.edu/37955880/Mengenal_Metode_dan_Teknik_Mengajar_Dosen_Masa_Kini?auto=download,

Zakiyah Daradjat, dkk, Ilmu Pendidikan Islam, 1992, Bumi Aksara, Jakarta

Biodata Penulis

Nama	:	Dr. Radlyah Hasan Jan, SE, M.Si
Tempat/Tanggal Lahir	:	Manado/06 September 1970
Pekerjaan	:	Dosen IAIN Manado
Riwayat Pendidikan	:	.1 SDN 12 Manado .2 SMPN 3 Manado .3 SMAN 3 Manado .4 Jenjang S1 STIE Harapan Kasih Manado .5 Jenjang S2 Pascasarjana Universitas Samratulangi SULUT .6 Jenjang S3 Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, Makassar- SULSEL
Riwayat Pekerjaan	:	.1 (PNS (1998 .2 Kasubag Umum STAIN Manado ((1999-2004 .3 Kepala Bagian Administrasi Umum, Akademik dan Keuangan (STAIN Manado (2007-2013 .4 Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Manado (2015-(2017 .5 (Dosen LB (2005-2016 .6 Dosen Tetap PNS IAIN Manado ((2017 – sekarang

.7 Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis (Islam IAIN Manado (2018-2019

.6 Wakil Rektor Bid. Adm. Umum, Perencanaan dan Keuangan (IAIN Manado (2019- sekarang

Pengalaman Organisasi :

.1 Dewan Pakar Pimpinan Muslimat Nahdatul Ulama Propinsi Sulawesi Utara Masa Bakti 2017-2022

.2 Dewan Penasehat Pengurus Komisariat Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI) IAIN Manado Periode 2019-2023

.3 Bendahara Lembaga Bahtsul Masail Nahdatul Ulama Propinsi Sulawesi Utara (LBM NU) Masa Khidmat 2017-2019

.4 Bendahara Lembaga Bahtsul Masail Nahdatul Ulama Propinsi Sulawesi Utara (LBM NU) Masa Khidmat 2019-2024

.5 Koordinator Bidang Pendidikan Fatayat Nahdatul Ulama Kota Manado Masa Khidmat 2016-2021

.6 Wakil Ketua MT. Dzikir dan Salawat Khaerunnajah Kota Manado Periode 2015-2019

.7 Sekretaris MTH. Raudah Al-Gaza Kota Manado Periode 2018-2022

LBMNU

LEMBAGA BAHTSUL MASA'IL
NAHDLOTUL 'ULAMA

LEMBAGA BAHTSUL MASA'IL
PENGURUS WILAYAH NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI SULAWESI UTARA

MUSLIMAT

N U

PIMPINAN WILAYAH
MUSLIMAT NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI SULAWESI UTARA

FATAYAT NU

PIMPINAN CABANG
FATAYAT NAHDLATUL ULAMA
KOTA MANADO
PROVINSI SULAWESI UTARA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

MANADO

SULAWESI UTARA – INDONESIA

PENGARUH KERJA di PTKIN

(Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri)

Buku ini hadir untuk mengulas panjang lebar tentang urgensi kompetensi pegawai, motivasi di lingkungan kerja, komitmen organisasi pada tujuan dan proses, serta analisa komprehensif dalam menganalisa kinerja para pegawai. Semua aspek ini dibahas di Bab III, sedangkan pengaruhnya terhadap kualitas kerja ada pada Bab IV.

Buku ini merupakan karya yang penting bagi siapa pun, terlebih bagi para pemegang kebijakan-kebijakan strategis di PTKIN yang ingin meningkatkan kualitas kerja pegawai, organisasi, dan mempercepat pencapaian idealisme atau visi-misi lembaga.

Distributor buku, Penerbit & Percetakan
THE BEST SOLUTION
0851-0052-3476 0857-2902-2165
istanaagency09@gmail.com percetakanistana09@gmail.com
www.istanaagency.com

ISBN 978-623-7313-55-7